



FETRANS PAR
FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS DO ESTADO DO PARANÁ



FETRANSPAR

FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS DO ESTADO DO PARANÁ



Federação das Empresas de Transporte
de Cargas do Estado do Paraná

FETRANSPAR 25 ANOS

Alex Agostini
Ivete Costa
Karen Feldman Cohen

Curitiba, Paraná
2018







FETRANSPAR 25 ANOS

Direitos cedidos gratuitamente pelo autor à
**FETRANSPAR - Federação das Empresas de Transporte
de Cargas do Estado do Paraná**

Realização: FETRANSPAR

Editora: DBA&C Associados

Autores: Alex Agostini, Ivete Costa e Karen Feldman Cohen

Editor: Dimas Barbosa Araújo

Pesquisa: Maristela Peixoto

Projeto Gráfico e Editoração: Luz Maria Studio

Capa: Luz Maria Guimarães

Foto inicial: Igor Neves

Coordenação do Projeto: Rodrigo Bernardino

Revisão: Fábio Soldá Barbosa Araújo

Relações Comerciais: Elisete Balarini e Karina Murilo

A background pattern of a network or web, consisting of numerous small grey dots connected by thin, light grey lines. The dots are of varying sizes, and the lines form a complex, interconnected web across the entire page.

AGRADECIMENTOS

A realização desta obra é mérito de um trabalho conjunto, desenvolvido em mais de duas décadas por pessoas que vivem e respiram a essência do setor de transportes de cargas no seu dia a dia. Fica o registro do agradecimento a todos os presidentes e diretores que passaram pela Federação neste período. Aos empresários que acreditam e lutam por um estado e por uma nação mais justa e desenvolvida. Aos Sindicatos que congregam a entidade e aos colaboradores que fizeram e fazem parte da equipe da FETRANS PAR.



ÍNDICE



PrefácioPág 12

A História desenhada em mais de duas décadas.....Pág 14

Passeio pela História I Karen Feldman Cohen.....Pág 16

A superação da economia brasileira nos últimos 25 anos I Alex Agostini Pág 40

FETRANSPAR 25 Anos I Ivete CostaPág 78

Diretoria FETRANSPAR Gestão 2017/2020 Pág 120



PREFÁCIO

O ano de 2018 é histórico para o Transporte de Cargas no Paraná pois há exatamente 25 anos nasce a Federação das Empresas de Transporte de Cargas do Estado do Paraná-FETRANSRAR.

Parte desta história é contada nestas páginas. Mas o objetivo primordial da publicação não é dar ênfase aos acontecimentos históricos que marcaram o nascimento da Federação. Sua decisão foi de deixar um legado para o transportador de hoje para que este, a partir desta leitura, possa fazer uma reflexão sobre o momento atual e as opções que terá de fazer para garantir o futuro.

Não se esquece também da evolução e da participação paranaense no comércio exterior brasileiro.

Não se limita, entretanto, a mostrar dados, mas tece comentários e análises importantes em uma linguagem clara que foge totalmente do chamado “economês”, código nem sempre compreendido pelos não iniciados.

Para tanto, convidou dois especialistas: Alex Agostini, economista-chefe da Austin Rating, muito conhecido por suas participações em jornais, revistas e sites especializados em economia, além da televisão – em particular a Globo News; e a especialista Ivete Costa com experiência de vinte anos como facilitadora de grupos, palestrante, terapeuta individual, consultora em relações humanas e coaching, bem como em psicossíntese e terapia cognitivo-comportamental.

Alex traça um perfil da economia brasileira nos últimos 25 anos. Mostra dados sobre PIB, inflação, custo-Brasil, taxas de juros e não esquece sequer das chamadas décadas perdidas. E apresenta dados comparativos entre o Brasil e, isoladamente, o Estado do Paraná, como, por exemplo, sua participação no comércio exterior brasileiro. Traz também dados relativos ao Transporte Rodoviário de cargas no estado.

Já Ivete trabalha uma vertente que não olha dados numéricos. Ela fez uma pesquisa qualitativa, visitando sete empresas paranaenses de transportes, de várias regiões e especialidades. Como se sabe, esta técnica busca detectar aquilo que não pode ser medido, pois como bem diz a professora Vânia Maria do Nascimento Duarte, “a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades. Tais pormenores não podem ser traduzidos em números quantificáveis.” A pesquisa é qualitativa. Os dados colhidos são, portanto, narrativos e não estatísticos.

Assim, para efeito deste trabalho, não importava a quantidade de empresas, mas ouvidas, até porque tecnicamente os grupos devem ser reduzidos para que os temas possam ser aprofundados. O que se levou em conta foi sua diversidade de modo a se detectar a percepção dos transportadores paranaenses os aspectos humanos e comportamentais, sobretudo nas questões de relacionamento humano e, em especial, na sucessão familiar.

De maneira inteligente, Ivete Costa procura dar respostas definitivas, o que seria um verdadeiro gasto inútil de energia, posto que é impossível de ser executado neste caso. Mas deixou pistas importantes que acabam por convidar o leitor a traçar o seu próprio painel sobre a visão média do transportador do Paraná; provavelmente ele se identificará com alguns dos perfis que são mostrados.

Ivete Costa preenche seu trabalho com conceitos teóricos perfeitamente aplicáveis ao que pode ver e principalmente, ouvir.

A compilação e pesquisa de dados históricos da Fetranspar e sua transformação em texto ficaram a cargo da jornalista Karen Feldman Cohen, assessora de imprensa da DBA&C Associados. O texto é claro e bastante sucinto porque a opção foi mostrar o registro fotográfico de personalidades e momentos que construíram cada passo desta jornada vitoriosa.

**Boa leitura a todos
O Editor.**

▶ A HISTÓRIA DESENHADA
EM MAIS DE DUAS DÉCADAS



A FETRANSPAR tem expressivo peso na economia no Paraná. Nos últimos 25 anos, a instituição que representa mais de 20 mil empresários do setor, teve papel fundamental em diferentes discussões que envolvem um segmento que representa 6% do PIB estadual, o transporte de cargas.

Ao longo das décadas, a Federação foi se fortalecendo, ganhando espaço e fazendo história. Mas quando falamos em 'instituição', temos que lembrar que ela é feita de pessoas, de parceiros e também de outras instituições.

A entidade não teria alcançado esse patamar se não fosse, por exemplo, a contribuição direta dos seus sindicatos, de todos os seus dirigentes e dos empresários transportadores paranaenses. Não teria esta importância se seus gestores, ex-presidentes, diretores, funcionários, não tivessem dedicado parte do seu tempo para fortalecer o setor de transporte, dando voz a muitas das demandas reprimidas.

Muitas dessas pessoas não estão mais conosco, mas certamente estão orgulhosas pelo legado que deixaram. Hoje, um setor que emprega perto de 340 mil profissionais, um oásis, se comparado a triste realidade do desemprego de milhões de brasileiros, na data que completamos 25 anos.

Nestas mais de duas décadas, trabalhamos em frentes as quais levaram os anseios do setor, sugestões, moções de apoio, emendas parlamentares, recomendações aos diversos poderes do estado brasileiro.

A FETRANSPAR participou ativamente junto ao Congresso Nacional para que tivéssemos leis que regulamentem a atividade do transporte, como a 11.442 que ordenou os diversos segmentos do setor de transporte de cargas, ou a 13.103, conhecida como lei do tempo de direção, a nova legislação trabalhista, onde nosso setor apresentou 130 emendas com 18 inseridas. Esteve até aqui, lutando para que o Marco Regulatório do Transporte pudesse ter uma redação factível e atenda efetivamente as necessidades do setor.

No Paraná a grande conquista foi a lei 16.127 que prevê a punição aos receptadores de cargas furtadas ou roubadas, bem como a criação da delegacia específica para o nosso setor, para combater este tipo de delito. A parceria com os diversos governos, independentemente da linha política bem como o apoio irrestrito ao setor produtivo G7, também ajudou a consolidar o nome da FETRANSPAR.

Outros projetos também visam perpetuar o trabalho da Federação. Por isso, atividades que dão apoio a jovens empreendedores sempre foi vista com bons olhos. Foi assim com a COMJOVEM, grupo de jovens que ganham espaço dentro das empresas, trazendo uma visão contemporânea do setor. Também foi assim com programas como o Despoluir, que contribui diretamente para que o meio ambiente seja percebido de outra forma pelo mundo empresarial do transporte.

Com muita responsabilidade, ainda, a FETRANSPAR assumiu a gestão do Sistema 'S' do Transporte no Paraná: o Sest/Senat, dando continuidade ao trabalho desenvolvido pelas gestões anteriores e de quebra já iniciou projetos de ampliação e inauguração de unidades em diferentes regiões do Paraná.

Como qualquer outro setor da economia brasileira, o transporte rodoviário de cargas também enfrentou crises econômicas que assolaram o país, fruto dos desmandos, da incompetência de gestores públicos que levaram o país a enfrentar diferentes períodos de recessão, levando a quadros agudos de desemprego, ao abandono da infraestrutura rodoviária entre outras mazelas. Muitas destas crises nascem da ganância humana, por meio da corrupção enraizada em nossa cultura. Mas não nos deixamos abater, sofremos sim! Mas mantivemos sempre o compromisso assumido com o setor, suplantando as dificuldades o que torna o transportador paranaense em expert em atravessar crises.

Como entidade de representação, estaremos atentos às oportunidades que o presente nos oferece para que o futuro da FETRANSPAR se perpetue. O Paraná é um Estado de oportunidades. Elas estão em nossas portas.

Que venham outros prósperos 25 anos!

Sérgio Malucelli

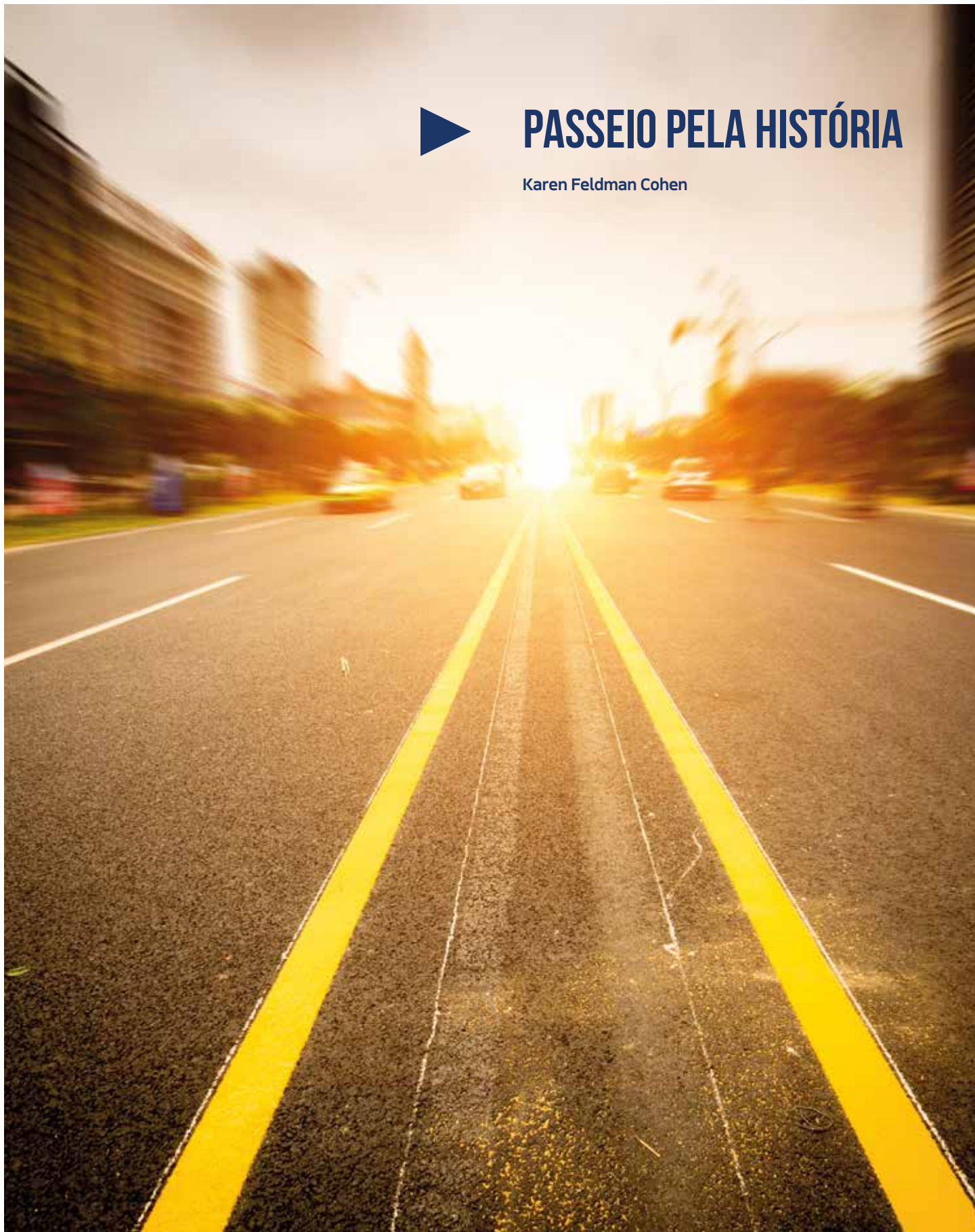
Presidente Licenciado e

Carlos Antonio da Silva Vieira,
presidente em exercício.



PASSEIO PELA HISTÓRIA

Karen Feldman Cohen



A FETRANSPAR – Federação das Empresas de Transporte de Cargas do Estado do Paraná – completa, em 2018, 25 anos de história. Tudo começou em 19 de abril de 1993 pela necessidade de unificar a representação sindical no Estado do Paraná. “Nós tínhamos inicialmente um sindicato só, história similar à de São Paulo. Era o SETCEPAR, o único sindicato que englobava toda a base territorial do estado. Este sindicato tinha a FENATAC como órgão sindical maior. E, ante a necessidade de se criar esta federação, o SETCEPAR abriu mão de parte de sua base para diversos sindicatos do interior”, conta Cel. Sérgio Malucelli, presidente licenciado da entidade.

Foi quando Areli Teixeira de Lara fundou a FETRANSPAR e tornou-se seu primeiro presidente. Inicialmente, a federação ficou sediada no próprio sindicato. Depois, mudou-se para um endereço independente, até comprar o terreno e construir a sede onde está até hoje. Nesta ocasião, vale ressaltar, o sindicato de Cascavel já havia sido criado, sendo o segundo mais antigo do estado.

Depois de Areli, Luiz Anselmo Trombini assumiu a presidência temporariamente para finalizar o mandato e deu início a um período de retomada. Em seguida, foi a vez de Valmor Weiss ficar à frente da entidade e promover a reaproximação com a CNT e a NTC&Logística. Nesta fase também houve um avanço no entrosamento com o Estado e o Governo Federal e a retomada de alguns órgãos colegiados.

Na sequência, Trombini voltou à presidência da federação e ali ficou por 14 anos. Nesta gestão, durante a qual recebeu apoio total do diretor executivo, Cel. Sérgio Malucelli, e da secretaria executiva, Maristela Peixoto, comprou o terreno onde encontra-se hoje a sede da entidade e construiu o prédio. “Foi um momento de consolidação. Colocamos a federação em todos os setores do estado, em todos os JARIs e Conselhos. Onde tinha vaga para incluir um representante da entidade, nós o fizemos”, lembra Malucelli, na época em que ganhou corpo e robustez no Paraná.

Uma grande conquista desse período foi a entrada da FETRANSPAR para o G7, grupo que reúne as principais entidades representativas do setor produtivo paranaense. O objetivo do grupo é o apoio mútuo nas necessidades e reivindicações e, assim, ganhar força. Além da FETRANSPAR, fazem parte do G7 a Federação das Indústrias do Paraná (Fiep), Federação da Agricultura do

Paraná (Faep), Federação e Organização das Cooperativas do Paraná (Fecoopar), Federação do Comércio do Paraná (Fecomércio-PR), Associação Comercial do Paraná (ACP), Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná (Faciap) e Sebrae-PR. “É o grupo mais respeitado do estado, onde só participam os presidentes de cada entidade. Lembro bem quando fomos consultados pelo governador Beto Richa sobre o aumento dos impostos e o ajudamos a chegar em um meio termo bom para todos. Foi o que salvou o Paraná de sucumbir à crise”.

Em 2013, Malucelli assumiu a presidência da FETRANSPAR e reeleito para mais um mandato em 2017. Neste período, atuou fortemente junto às entidades nacionais para o aperfeiçoamento da legislação que rege o transporte rodoviário de cargas. Também usou de sua influência pessoal para trazer benefício à federação, exemplo disso foi o canal aberto com os governadores, independente de partido ou ideologia política. “Nunca deixamos de conversar com os líderes do Estado. E isso trouxe bons resultados”.

Maristela, que assessora Malucelli há mais de 20 anos, credita o sucesso da gestão do presidente ao seu jeito de ser. “A forma com que ele lida com as pessoas é cativante. Isto ajuda muito na aproximação com outras entidades e até mesmo na política”.

Desde março de 2017, a FETRANSPAR também agregou sob sua administração o “Sistema S” no Estado do Paraná. Todo o trabalho desenvolvido pelo Serviço Social do Transporte (SEST) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) é de sua responsabilidade.

OS PRÓXIMOS 25 ANOS

O futuro da FETRANSPAR está diretamente relacionado ao do setor de transporte rodoviário de cargas. Um caminha ao lado do outro em uma relação de troca, parceria e respeito mútuo. Espera-se que sejam anos de muitos avanços e progressos. Tempos modernos que demandarão alta competência na gestão das empresas, com pessoas capazes de acompanhar os movimentos de mudanças.

SEDES FETRANSPAR

2002



2010

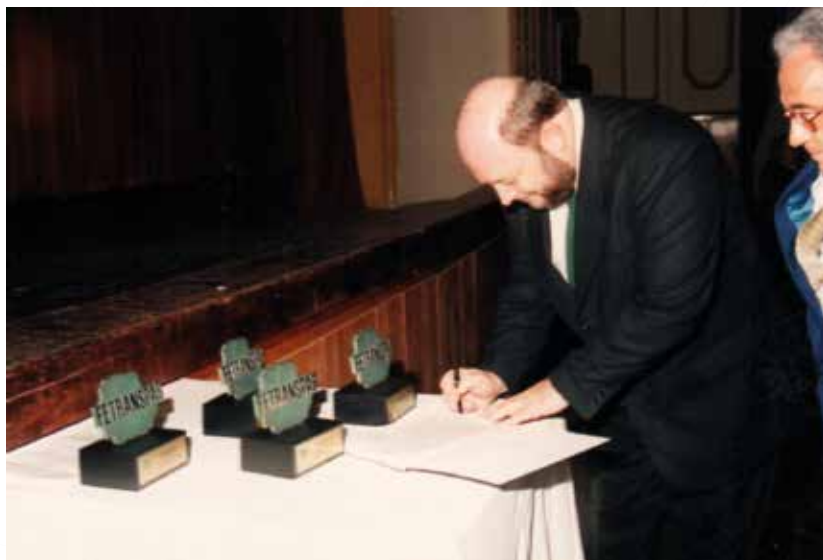


2018















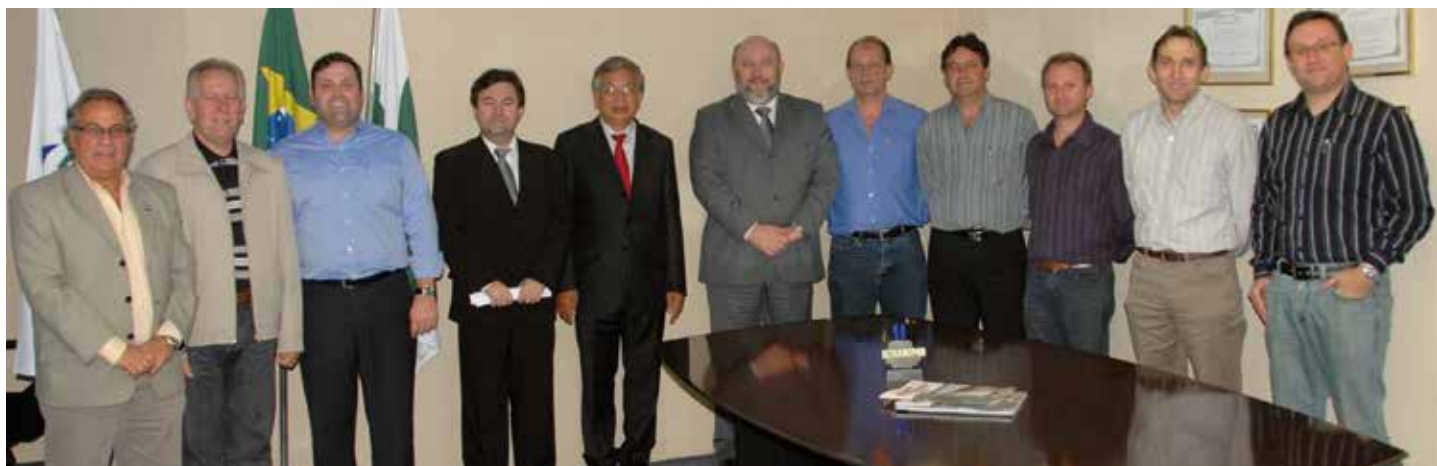
































A SUPERAÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA NOS ÚLTIMOS 25 ANOS

Alex Agostini



Em 1993, quando a FETRANSPAR foi fundada, o Brasil era um país muito diferente deste do século XXI. Naquele ano, o PIB brasileiro anotou crescimento de 4,7%. Porém, sua taxa de inflação superou extraordinários 2.477%, com taxa de juros reais de 22,6% e sua corrente de comércio¹ representava 14,6% do PIB em dólares, chegando ao seu maior nível de 24% em 2004. Depois, recuou para 14,1% em 2017. Apenas como efeito de comparação, a corrente de comércio da China representava 31,9% do seu PIB em dólares em 1993. Atingiu seu maior nível de 64,9% em 2006, e recuou para 30,1% em 2017.

Era um momento muito conturbado, no qual, embora com um crescimento razoável, o Brasil estava em um processo de hiperinflação. As taxas de juros eram altíssimas e o Brasil era relativamente fechado à economia internacional, fatores que emperravam o crescimento e desenvolvimento econômico do país e, por consequência, a melhora de vida de sua sociedade.

Dessa forma, nos últimos 25 anos, a economia brasileira passou por grandes transformações. Infelizmente, tais mudanças não foram capazes de colocar o Brasil em trajetória de crescimento sustentado e inclusivo. Assim, neste período, a economia brasileira passou por altos e baixos. O país superou a hiperinflação (1993), adotou o Real como moeda forte (1994), enfrentou a crise mexicana (1994), a crise do sudeste asiático (1997), a crise russa (1998), fez a maxidesvalorização cambial (1999), enfrentou o apagão energético (2001), enfrentou crise financeira e econômica mundial (2008) com reflexos sobre 2009 que amargou recessão e, finalmente, agravou a maior depressão de sua história (2015-2016) com retrocesso do PIB de 7,2% nesse biênio.

Mesmo diante de todos esses sobressaltos, a economia brasileira conseguiu anotar alguns avanços. O principal deles era a queda da taxa de inflação para níveis civilizados, abaixo de dois dígitos na maior parte dessas duas décadas e meia. É importante, e condição necessária, que o país tenha inflação baixa para que haja crescimento sustentado do PIB (ao redor de 3,5% ao ano, por mais de 5 anos) para

que surta efeitos sobre a sociedade como, por exemplo, melhora do nível de renda e a condição de pleno emprego. Porém, os percalços na economia brasileira são tantos que ainda não foi possível atingir tal condição de crescimento sustentado. Muito pelo contrário: o crescimento brasileiro é classificado jocosamente como “voo de galinha”, ou seja, sobe aqui e cai logo ali.

O desempenho do PIB brasileiro deixou muito a desejar entre 1993 e 2017. Enquanto a taxa de crescimento acumulada foi de 89,5%, com média anual de apenas 2,6%, outros países que são nossos concorrentes diretos pela atração de investimento externo anotaram taxas de crescimento muito superiores.

Por exemplo, comparando dados do PIB para o mesmo período e para os demais países que compõem BRIC: Rússia, Índia e China, somente a Rússia apresentou desempenho inferior ao do Brasil. A China acumulou crescimento impressionante de 874,4% (média anual de 9,5%); a Índia anotou 428,9% (média anual de 6,9%) e Rússia, mais modesta, apurou crescimento acumulado de 46,2% (média anual de 1,5%).

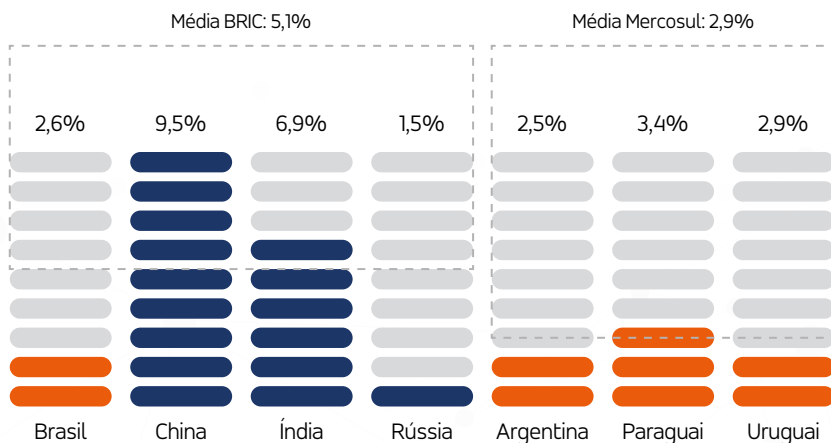
Mesmo quando comparamos o desempenho do PIB brasileiro com outros países do Mercosul (Argentina, Paraguai e Uruguai), o resultado também decepciona: Argentina cresceu 86,7% (média anual de 2,5%), Paraguai expandiu 131,6% (média anual de 3,4%) e Uruguai registrou alta de 103,3% (média anual de 2,9%).

É importante destacar que, em última instância, a medida de crescimento do PIB, entre mais de uma dezena de variáveis econômicas, é um dos indicadores que amparam os investidores do setor produtivo na decisão de alocar seus recursos no país “A” ou no país “B”. Isso posto, fica claro, por essa medida de crescimento do PIB, que o Brasil está há muito tempo perdendo investimentos no setor produtivo. Ou seja, ao longo dos últimos anos, o país perdeu empregos e rendimento para seus concorrentes diretos como: China, Índia, Argentina, Paraguai e Uruguai.

1 - A corrente de comércio é calculada por meio da soma das exportações e importações e pode ser entendida como um indicador do grau de abertura de uma economia.

PIB - Taxa de crescimento real

(Média anual: 1993-2017)



Fontes: IBGE e FMI

Elaboração Alex Agostini

OS ALTOS E BAIXOS DO BRASIL NAS ÚLTIMAS DUAS DÉCADAS E MEIA

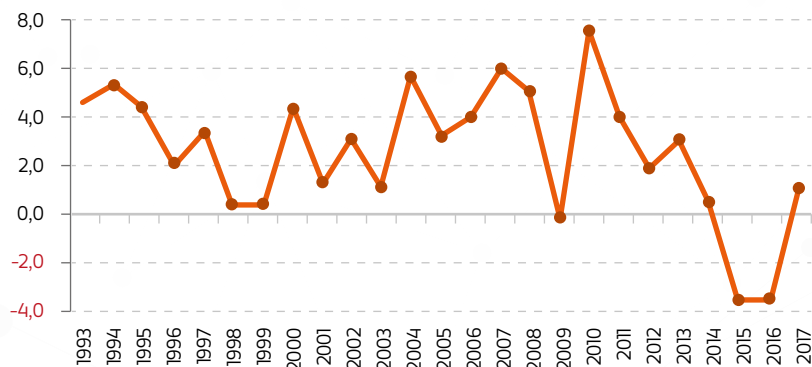
O Brasil registra há décadas um nível de crescimento muito baixo, como observado anteriormente, e também não consegue engrenar o desejado crescimento sustentado². Tal condição fica evidente ao observarmos o inconstante desempenho do PIB brasileiro que, nos últimos 25 anos, registrou média anual de apenas 2,6%, com seu ápice em 2010 (+7,5%) e seu fundo do poço em 2015 (queda de 3,55%).

2 - Crescimento sustentado do PIB é definido pelo autor como: “um período de 5 anos ou mais de crescimento da economia brasileira ao nível de 3,5% ao ano”.



PIB Brasil

(Taxa de crescimento real, em %)



Fonte: IBGE

Elaboração Alex Agostini

Parte desse desempenho medíocre da economia brasileira nas últimas décadas é creditado às consequências produzidas pelas diversas crises internas e/ou externas, econômicas ou políticas, enfrentadas pelo país desde a Primeira Guerra Mundial – na década de 1910 – até os dias atuais. Tais crises deixaram profundas sequelas que resumimos no termo chamado “custo-Brasil”.

O CUSTO-BRASIL É A PEDRA NO CAMINHO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Há séculos, os economistas não chegam ao consenso sobre o que deve vir primeiro: o crescimento econômico ou o desenvolvimento, tal qual a dúvida sobre o ovo e a galinha. No entanto, essa é uma questão ultrapassa as fronteiras de um mero dilema de casualidades.

Há uma linha de pensamentos que defende que, primeiro, é importante crescer e dividir o bolo em fatias maiores para saciar ao menos as necessidades básicas da sociedade, e somente depois se desenvolver. Já a outra linha de pensamento defende que é sumariamente importante que primeiro seja atingido o melhor nível de desenvolvimento econômico, e nas diversas frentes produtivas, entre elas a tecnológica, para pavimentar e conquistar um crescimento igualitário e de melhores condições de vida à sua sociedade e não somente às suas necessidades básicas.

Neste contexto supracitado, é muito importante definir o custo-Brasil e abordar, mesmo que de forma sintética, suas consequências ao país e à sociedade. Isto nos

permite compreender como chegamos até aqui e, de forma geral, entendermos como estará o país daqui alguns anos.

O custo-Brasil é um conjunto de deficiências e deformações dos (e nos) principais setores e poderes da República: Executivo, Legislativo, Judiciário, Econômico e Político; que interferem de forma direta sobre a tomada de decisão dos agentes econômicos (consumidores, investidores, empresários e governos) com reflexos sobre a dinâmica da engrenagem econômica do país que afeta negativamente os custos dos fatores de produção e, por conseguinte, sua competitividade no atual mundo globalizado, seja pela qualidade inferior aos produtos e serviços concorrentes ou pelo preço mais elevado. Por exemplo, há estatísticas que revelam que para cada um trabalhador norte-americano são necessários cinco trabalhadores brasileiros para fazer o mesmo serviço. Ou seja, o preço de um mesmo produto fabricado no Brasil e nos EUA tem diferença de custo simplesmente por um ter utilizado mais mão de obra e o outro mais tecnologia.



De forma simplificada, podemos organizar o custo-Brasil a partir de três pilares: Deficiências Estruturais, Deficiências Burocráticas e Deficiências Econômicas.

As Deficiências Estruturais tratam das condições de infraestrutura básica em setores de atividade como rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, saneamento e energia, que reduzem significativamente o nível de produtividade do país. Ou seja, são as deficiências que impactam de forma direta e/ou indireta no custo de produtos que dependem desses setores, como, por exemplo, o tempo de viagem que um trabalhador gasta para se deslocar entre sua casa e a empresa, pois isso gera fadiga. Em média, um trabalhador brasileiro gasta 1h20 por dia no trajeto casa – trabalho – casa, enquanto nas grandes metrópoles do mundo a média é de 50 minutos.

Considerando que a principal via de transporte do Brasil é a terrestre e sua dimensão territorial é continental, as más

condições das rodovias incorrem em custos adicionais no frete contratado, uma vez que geram recorrentes gastos com substituições de peças como pneus e freios, além do maior gasto de combustível por quilômetro rodado e o baixo nível de segurança que exigem seguros das cargas.

Segundo dados do anuário da Confederação Nacional dos Transportes (CNT), havia em 2015 um total de 210,6 mil quilômetros de estradas pavimentadas, o que representa apenas 12,2% do total de estradas do país. Os estados de Minas Gerais, São Paulo e Paraná, que representam 32,5% do total da malha pavimentada, são os maiores entre as 27 unidades da federação. Numa comparação internacional quanto ao total de estradas pavimentadas sobre o total, com dados até 2014, o Brasil fica na sétima colocação, atrás de Rússia (81%), Estados Unidos (65%), Índia (47%), China (44%), Austrália (41%) e Canadá (40%).



DEFICIÊNCIAS ESTRUTURAIS

Fila para o Porto de Paranaguá...40 anos depois!



Já as Deficiências Burocráticas tratam das questões relacionadas ao sistema tributário nacional e ao ônus fiscal. Neste caso, em virtude de o Brasil não ter há décadas uma condição fiscal equilibrada, que significa receitas igual as despesas – portanto, sem a necessidade de se endividar – os diversos níveis de governo (federal, estadual e municipal) geram inúmeros impostos, taxas e contribuições para fazer frente às necessidades de investimento e custeio.

Com essa necessidade crescente de receitas tributárias, o sistema tributário brasileiro torna-se um dos mais complexos do mundo (senão o maior), e ao qual damos gracioso apelido de “indústria do carimbo”. Sua carga tributária em relação ao PIB também é uma das maiores, como ocorre em países desenvolvidos, como a Dinamarca e Noruega. Porém, a diferença entre esses países e o Brasil é que os serviços públicos (saúde e educação) funcionam como deveriam e há efetiva segurança nos diversos setores da sociedade.

Nesse caso, as deficiências burocráticas afetam negativamente o custo-Brasil tanto pelo elevado nível da carga tributária, pois as empresas precisam praticar preços mais altos para cobrir seus custos e manter

suas margens de retorno, como pelo dispêndio adicional com empresas de contabilidade ou manutenção de um departamento próprio de contabilidade e tributário.

Um estudo do Banco Mundial, divulgado em outubro de 2017, revelou que o Brasil é o país onde mais se gasta tempo preparando, calculando e pagando impostos. Enquanto no Brasil a cada 200 funcionários 1 trabalha na área contábil, essa relação é de 1 para cada 500 na Europa e de 1 para cada 1.000 nos Estados Unidos. Além disso, enquanto no Brasil são dispendidas aproximadamente 1.960 horas por ano para cumprir com todas as obrigações fiscais, na China são aproximadamente 330 horas e nos países desenvolvidos a média é de 180 horas anuais. Tais números evidenciam a complexidade do sistema tributário nacional, bem como seu custo para as empresas, pois, segundo a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), somente o sistema tributário nacional eleva em média 2,6% os preços dos produtos na indústria.

As deficiências econômicas, por seu turno, estão relacionadas às questões sobre as incertezas futuras da economia, volatilidades dos mercados, intervenção governamental, insegurança jurídica e custo de oportunidade (nível da taxa de juros reais). O conjunto dessas questões





é analisado pelos agentes econômicos para tomada de decisão de alocação de recursos e, na maioria das vezes, os investidores cobram, ainda que implicitamente, um “prêmio” por investir seus recursos numa economia com cenário de risco relativamente alto.

Os diversos sobressaltos da economia brasileira nas décadas de 1980 e 1990, como abordado anteriormente, produziram condições de que o sistema financeiro se apropriou e que persistem até os dias atuais. Por exemplo, as taxas de juros cobradas dos consumidores brasileiros nos financiamentos de bens ou nas linhas de crédito (cheque especial, cartão de crédito ou empréstimo pessoal) são as maiores do mundo.

O Banco Central do Brasil (BACEN) divulga mensalmente os dados sobre taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras nas diversas modalidades de crédito às pessoas físicas e jurídicas. No último dado divulgado, referente a março de 2018, a taxa de juros do cheque especial para pessoa física atingiu o absurdo de 324,7% ao ano ou extraordinários 12,8% ao mês, enquanto a taxa de juros do rotativo do cartão de crédito atingiu 397,6% ao ano (ou 14,3% ao mês).

O maior agravante desta situação é que a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) procura intensamente, mas de forma quase leviana, justificar os níveis estratosféricos de taxa de juros cobradas do consumidor alegando que é culpa do spread bancário. O spread bancário é a diferença entre a taxa paga pelo banco no ato da captação de recurso e a taxa cobrada do consumidor final. Por exemplo, em março de 2018, a taxa média de juros de todas as modalidades de crédito aplicada às pessoas físicas foi de 57,2% ao ano, enquanto a taxa de captação (taxa paga aos aplicadores de recursos nos bancos) foi de apenas 8,2% ao ano (apenas 0,66% ao mês). Portanto, o spread bancário neste exemplo é de 49% ao ano (ou 3,4% ao mês).

Em economias mais estáveis que a brasileira, quando a taxa de juros básica é reduzida geralmente o mesmo efeito é observado nas taxas cobradas nas operações de crédito. Entretanto, aqui no Brasil, na maioria das vezes, não é isso que se constata. Pelo contrário, são observadas elevações nas taxas.



O curioso desta situação é que a FEBRABAN, por inúmeras vezes, defende a elevação da taxa de juros cobrada dos consumidores alegando diversos fatores que “oneram” as instituições financeiras, como o aumento do nível da taxa de inadimplência, a elevação da cunha fiscal (impostos diretos e indiretos), o elevado nível da alíquota do compulsório e aumento da despesa administrativa (estrutura de atendimento do banco). Mas o que a FEBRABAN jamais coloca à mesa é que a fatia que fica no bolso dos acionistas das instituições financeiras é quase intocável. Ou seja: a margem líquida de crédito não se altera, faça sol ou chuva.

A condição de taxa de juro elevada (custo do dinheiro) imposta pelas instituições financeiras é motivada por diversos fatores, entre eles destacamos dois: i) elevado nível de concentração bancária, sendo que apenas os 4 principais bancos do país respondem por 85% do total de ativos; logo, baixo nível de concorrência; e ii) elevado nível de endividamento por parte do governo federal, fato que o torna o maior concorrente dos consumidores de crédito, pois os bancos preferem emprestar ao governo, que tem menor risco de pagamento, do que para os consumidores, mesmo que a taxa cobrada do governo seja 10 vezes menor.

É importante destacar essa deficiência econômica, pois está diretamente relacionada ao custo-Brasil na medida em que encarece em demasia os financiamentos produtivos e o consumo via crédito e interfere negativamente no preço final dos produtos. Ou seja, se uma empresa de transporte precisa comprar mais caminhões ou pneus para sua frota e para isso utilizará financiamento bancário, o alto custo

do crédito será repassado para o preço final por meio das despesas operacionais que, por sua vez, terá efeito de aumento do frete cobrado.

Mas essa deficiência econômica da dinâmica da taxa de juros é ainda mais perversa ao país, e que eleva ainda mais o custo-Brasil, quando analisamos o custo de oportunidade financeiro. Ou seja, qual o nível de taxa de juro real oferecida pelo país. Pois, na medida em que esse nível de taxa de juro real é alto, muitos investidores e empresários do setor produtivo optam em aplicar seus recursos no sistema financeiro ao invés de aplicar na expansão produtiva de seus negócios, pois, o risco de retorno ser frustrado é grande devido à instabilidade econômica do país, já o investimento financeiro é lucro certo e líquido.

Nessa condição de conflito entre alocação de recursos no sistema financeiro versus alocação no setor produtivo, quem perde é toda a sociedade por ter seu potencial de crescimento reduzido ao longo do tempo, e isso significa menos emprego e menor nível de renda.

Por fim, as questões relativas ao custo-Brasil são tão complexas e críticas que, muito provavelmente, serão difíceis de reverter ainda no período da maturidade profissional dos *millennials*³, ou simplesmente geração Y. Isso significa dizer que teremos alguns bons anos pela frente para que os problemas que atrofiam o crescimento e desenvolvimento brasileiro sejam resolvidos ou, no mínimo, equalizados.

3 - A geração dos *Millennials*, ou geração da internet, é um conceito em sociologia que se refere aos jovens que nasceram entre o fim do segundo milênio e início do terceiro milênio.

O BRASIL E A “NOVA DÉCADA PERDIDA”

O Brasil viveu momentos antagônicos entre o final da década de 1970 e o final da década de 1980. Entre 1969 e 1973, a média da taxa de crescimento do PIB foi de 11,4% ao ano, período que ficou conhecido como “milagre econômico brasileiro”. No entanto, a deflagração da primeira crise do petróleo, em 1973, que foi coordenada pelos países árabes membros da OPEP⁴ e elevou o preço do barril do petróleo de US\$ 2,0 para mais de US\$ 12,0 (alta de pelo menos 500%!), resultou na desaceleração do ritmo de crescimento nos dois anos seguintes em virtude tanto do processo de aceleração inflacionária como pela forte queda da renda e alta do desemprego. Antes mesmo de se recuperar da primeira crise do petróleo, inclusive com adoção do Programa Nacional do Álcool (ProÁlcool) numa tentativa de o país ficar menos vulnerável ao preço do petróleo, o Brasil sentiu o baque da segunda crise do petróleo, que ocorreu em 1979. Na ocasião, o Irã era o maior produtor de petróleo do mundo e decidiu paralisar a produção devido a fatores religiosos que culminou na revolução islâmica liderada pelo aiatolá

Khomeini e na elevação do preço da commodity para mais de US\$ 80.

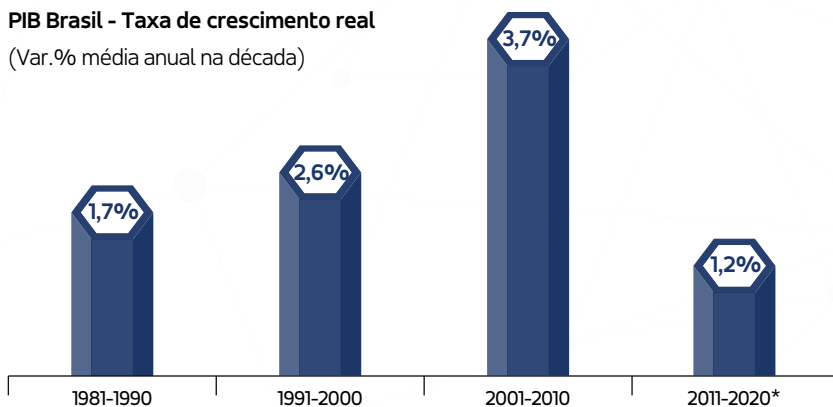
As consequências das duas crises do petróleo foram severas à economia brasileira ao longo da década de 1980, que ficou amargamente conhecida nos anais da história econômica como: “a década perdida”; com média de crescimento do PIB de apenas 1,7% ao ano.

A crise no Brasil foi tão grave que em 20 de fevereiro de 1987 o então presidente da república, José Sarney, deixou de pagar os juros da dívida eterna brasileira e, portanto, declarou a moratória internacional. Vale lembrar que o Brasil já não pagava havia anos o valor principal da dívida externa, que naquele momento somava US\$ 107 bilhões.

Na década de 1990, ainda sofrendo os reflexos da moratória e da hiperinflação, o crescimento médio do PIB foi de 2,7% e na primeira década do século XXI chegamos a uma taxa média de 3,7%. No entanto, a expectativa para o período 2011 – 2020, considerando projeções do FMI para 2018, 2019 e 2020, é de um crescimento médio de apenas 1,2%, ou seja, uma taxa média inferior ao obtido na década perdida.

PIB Brasil – Taxa de crescimento real

(Var. % média anual na década)



Fonte: IBGE

Elaboração Alex Agostini

* Estimativa Focus-BACEN para 2018, 2019 e 2020

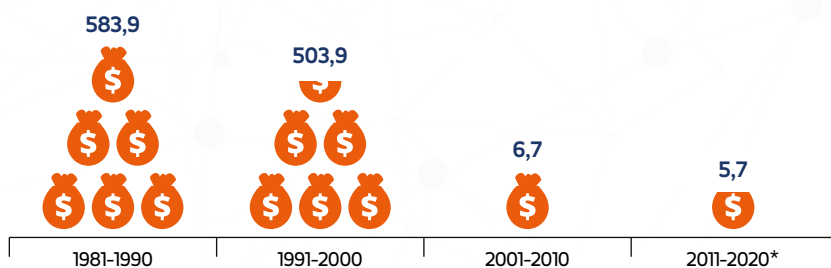
4 – OPEP significa: Organização dos Países Exportadores de Petróleo. Os atuais países-membros separados por continentes são: na África: Angola, Argélia, Gabão, Guiné Equatorial, Líbia, Nigéria; América do Sul: Venezuela e Equador; Oriente Médio: Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Irã, Iraque, Kuwait e Qatar; Ásia e Oceania: Indonésia.

O DRAGÃO DA INFLAÇÃO FOI DEBELADO

Como indicamos anteriormente, durante muitos anos a inflação foi um dos principais desafios a serem enfrentados pelo Brasil, devido à sua capacidade de gerar distorções na economia e prejudicar especialmente as camadas mais pobres da população. O gráfico a seguir mostra a evolução da taxa média anual do IPCA desde a década de 1990 para até hoje. Dessa forma fica fácil entender porque o combate à inflação teve papel central nos debates macroeconômicos e na implantação de políticas e planos de estabilização neste período.

Taxa de inflação no Brasil

(IPCA - Var. % média anual na década)



Fonte: IBGE

Elaboração Alex Agostini

* Estimativa Focus-BACEN para 2018, 2019 e 2020

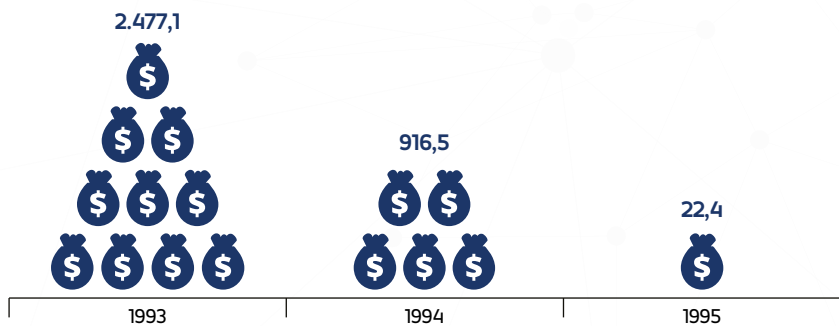


Os índices de preços no Brasil passaram do status de “hiperinflação”, em 1993, com IPCA encerrando aquele ano com impressionantes 2.477,15%, ou pouco mais de 31% ao mês, para 916,5% em 1994 (ano de implantação do Plano Real) e finalmente caiu para 22,4% em 1995.

A âncora cambial, formada a partir da adoção do câmbio “semifixo”, em decorrência das bandas cambiais, foi o principal fator de redução dos níveis de preços na economia. Exitosa para controlar a inflação, a estratégia teve consequências negativas, não desprezíveis, para a indústria nacional. Porém, com a maxidesvalorização ocorrida em 13 de janeiro de 1999, o Banco Central fez a transição da ancoragem cambial para o sistema de metas de inflação, focando na orientação das expectativas futuras dos agentes econômicos por meio de elevação ou redução da taxa de juros básica.



Taxa de inflação no Brasil (IPCA - Var.% média anual no ano)



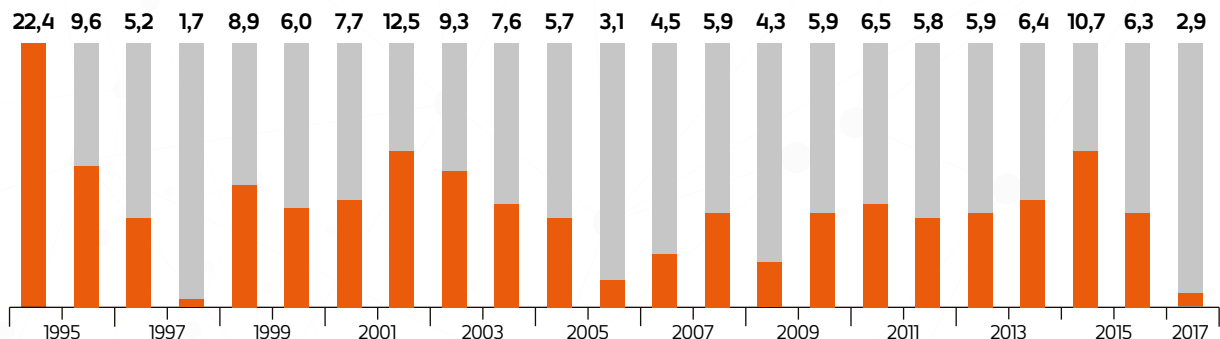
Fonte: IBGE

Elaboração Alex Agostini

Com o sucesso da transição da ancoragem monetária de cambial para sistema de metas, a taxa de inflação permaneceu relativamente sob controle, e desde 1996 houve somente dois anos em que a inflação foi de dois dígitos: 2002 (12,5%) e 2015 (10,7%). Em 2002 o principal motivo foi o efeito *passthrough*, ou seja, a forte desvalorização do Real frente ao Dólar sofrida em setembro daquele ano e que o Real chegou a quase R\$ 4,0/US\$, às vésperas das eleições

presidenciais, e que foi repassado aos preços no varejo. Já em 2015, o principal motivo foi o aumento dos preços dos serviços, com destaque para alguns serviços públicos como energia elétrica, bem como o repasse dos aumentos reais de salários para os preços finais, pois a economia brasileira ainda carregava o efeito inercial do crescimento econômico dos anos anteriores.

Taxa de inflação no Brasil (IPCA - Var.% acumulada no ano)



Fonte: IBGE

Elaboração Alex Agostini

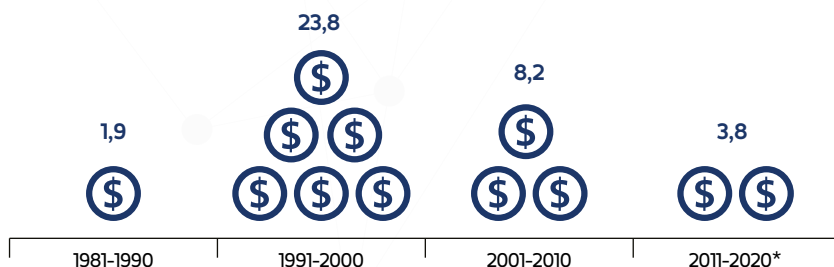
É difícil compreender a economia brasileira nos últimos 25 anos sem levar em conta uma das principais variáveis macroeconômicas: a taxa de juros. Neste período, a taxa de juros básica real (isto é, descontando a taxa de inflação), teve diferentes patamares.

Na década de 1980, a taxa anual média foi de apenas 1,9%, mas na década de 1990, portanto, já conectada à âncora cambial, como abordado na seção anterior, a taxa anual média foi de impressionantes 23,8%. Nos períodos seguintes houve uma redução importante e a expectativa para o período 2011 – 2020 é de apenas 3,8%.

A análise da taxa real de juros torna-se relevante na medida em que é um indicador para a tomada de decisão de alocação de recursos dos agentes econômicos, seja para investimentos ou para aquisição bens, visto que ela é o fator determinante de custo de oportunidade. Portanto, e sinteticamente, essa breve análise nos permite compreender que as expectativas para a década atual (2011 – 2020) têm maior tendência de alocação de recursos na expansão produtiva, com compra de máquinas e equipamentos e contratação de mão de obra, do que alocação em investimentos financeiros, como, por exemplo, ações ou títulos de renda fixa.

Taxa de juro Real no Brasil

(SELIC / IPCA - Var.% média anual na década)



Fontes: BACEN e IBGE

Elaboração Alex Agostini

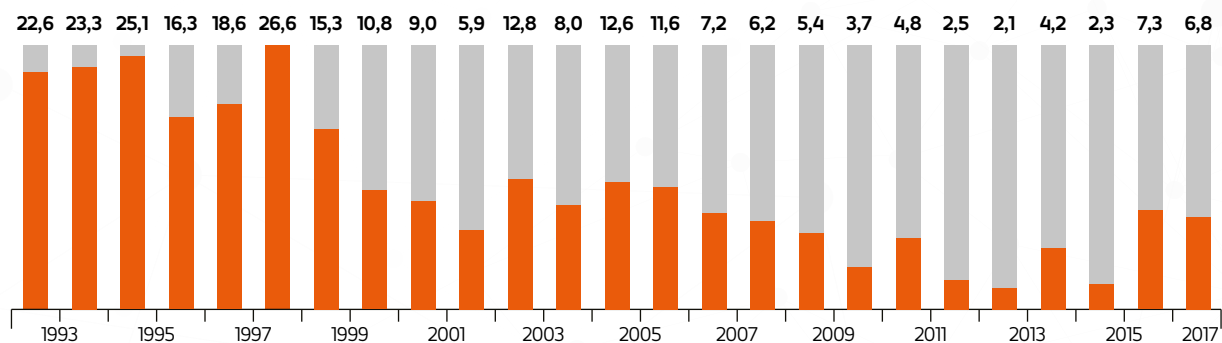
* Projeção Focus-BC para 2018, 2019 e 2020

No período 1993 a 2017, a taxa de juros reais teve uma clara tendência de redução, embora apresentando alguns ciclos de redução importantes seguidas de um aumento significativo. Por exemplo, o período 1998 – 2002 apresentou uma tendência de redução e em 2003, houve um aumento significativo. Depois houve uma queda em 2004, seguida de um aumento em 2005. A partir daí, no período 2005 – 2013

(com exceção de 2011), houve um longo ciclo de redução das taxas de juro reais.

Embora os ciclos de redução de taxas de juros tenham sido frequentemente interrompidos, houve uma redução importante no patamar da taxa básica de juros reais. Desde 2001, somente três anos tiveram taxas de juros reais de dois dígitos: 2003, 2005 e 2006.

Taxa de juro Real no Brasil (SELIC / IPCA - Var.% acumulada no ano)



Fontes: BACEN e IBGE

Elaboração Alex Agostini

De qualquer maneira, é importante ter em mente que os dados apresentados são com base na taxa de juros Selic. No entanto, as taxas de juros relevantes para a decisão dos agentes econômicos são as taxas praticadas pelas instituições financeiras, o que inclui um spread bancário fazendo com que as taxas de juros praticadas na economia sejam significativamente superiores, influenciando, como já dito, nas decisões de investimento, consumo e de poupança dos agentes e, consequentemente, impactando no crescimento do PIB.

ECONOMIA PARANAENSE, A QUINTA POTÊNCIA DO BRASIL

A economia paranaense é a 5ª mais importante do Brasil em participação do PIB com 6,3%, ficando atrás somente de São Paulo (32,35%), Rio de Janeiro (10,99%), Minas Gerais (8,66%) e Rio Grande do Sul (6,37%), com base nos últimos dados disponíveis das Contas Regionais de 2015 divulgadas pelo IBGE em 2017.

Como ocorre no PIB Brasil, a participação do setor de Serviços também é maior na economia paranaense com participação de 65,6%. Entretanto, os setores da Agropecuária e da Indústria têm mais relevância na formação do PIB no Paraná do que no PIB Brasil. Tal constatação reforça a importância do Estado do Paraná no setor agropecuario, pois é um dos maiores produtores de grãos do país, bem como o destaque da indústria de transformação, mais especificamente o avanço da indústria automotiva no Estado.



Participação das atividades econômicas no PIB (IBGE) - 2015		
ATIVIDADES ECONÔMICAS	BRASIL	PARANÁ
PIB Total	100.0%	100.0%
Agropecuária	5.0%	9.0%
Indústria	22.5%	25.4%
Indústrias extrativas	2.1%	0.2%
Indústrias de Transformação	12.2%	15.5%
Eletricidade e gás, água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação	2.4%	4.4%
Construção	5.7%	5.4%
Serviços	72.5%	65.6%
Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	13.3%	15.3%
Transporte, armazenagem e correio	4.4%	5.1%
Alojamento e alimentação	2.4%	1.7%
Informação e comunicação	3.4%	2.7%
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	7.1%	4.6%
Atividades Imobiliárias	9.7%	9.2%
Atividades profissionais, científicas e técnicas, administrativas e serviços complementares	8.0%	6.9%
Administração, defesa, educação e saúde públicas e seguridade social	17.2%	13.4%
Educação e saúde privadas	4.1%	3.8%
Outras atividades de serviços	3.0%	2.8%

Fonte: IBGE, em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e SUFRAMA

Elaboração: Alex Agostini

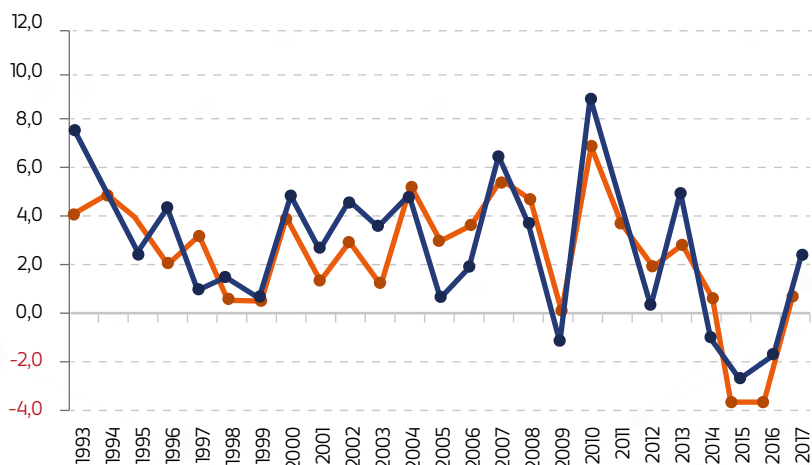
Em virtude do estado do Paraná ter o Porto de Paranaguá, que é o principal porto de grãos da América Latina e o terceiro maior de contêineres do Brasil e estratégico ponto de escoamento da produção agrícola da região Sul do país, o setor de serviços de Transporte e armazenagem é mais relevante no Estado do que a participação observada no PIB Brasil. Enquanto no Paraná a participação deste setor é de 5,1%, no Brasil a participação é de 4,4%.

A participação da economia paranaense na economia brasileira está acima de sua participação na população total, que é de 5,5% (2016). Desta maneira, podemos dizer que o Paraná contribui mais que proporcionalmente ao PIB nacional, pois a distribuição pela renda per capita é menos desigual que em outros estados.

Como o estado do Paraná é o 5º estado mais importante do Brasil na formação do PIB, então não é de se estranhar que seu desempenho seja muito próximo ao PIB nacional, como pode ser observado no gráfico a seguir.

PIB Brasil e PIB Paraná

(Taxa de crescimento real, em %)



Fontes: IBGE e IPARDES

Elaboração Alex Agostini

* Estimativa IPARDES para 2016 e 2017; e Autor para 2018, 2019 e 2020

Como o IBGE divulga os dados dos PIB dos estados e municípios com pelo menos dois anos de atraso (os últimos dados disponíveis são de 2015), então é possível antecipar a tendência do PIB do Paraná para os anos de 2016 e 2017 a partir do desempenho do PIB Brasil.

Apesar da semelhança entre o desempenho do PIB brasileiro e do PIB paranaense, quando analisamos a evolução acumulada de ambas as taxas, constatamos que o desempenho do Paraná nos últimos 25 anos é pelo menos 15% superior. Ou seja, enquanto o PIB Brasil se expandiu em 89,5% entre 1993 e 2017, o PIB do Paraná cresceu 104,8%.

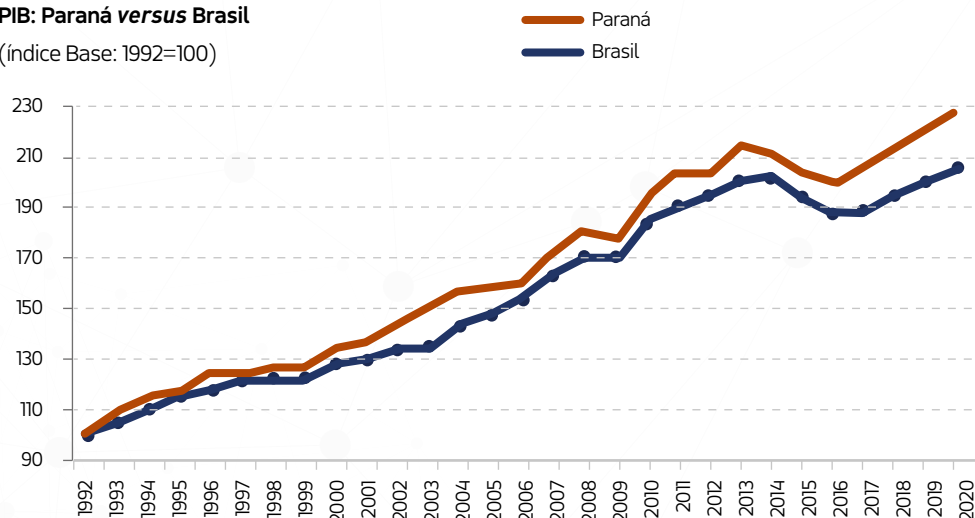
Em síntese, esse desempenho significa que a população paranaense além de ter tido muito mais ganhos econômicos e sociais que a média do país visto que, também aproveitou melhor as oportunidades de negócios nas áreas que já é mais competitiva como o agronegócio e a indústria de transformação e serviços de transporte e armazenagem. Em tempo, ganhos econômicos se traduzem em ganhos sociais, ou seja, melhor nível de educação, segurança, saúde, habitação, saneamento, etc.





PIB: Paraná versus Brasil

(índice Base: 1992=100)



Fontes: IBGE, IPARDES e BACEN

Elaboração Alex Agostini

* Estimativa IPARDES para 2016 e 2017; e Focus -BC para 2018, 2019 e 2020

As indústrias paranaenses empregavam 656.368 pessoas ao final de 2015, considerando as empresas com mais de 5 funcionários. Os setores que mais empregavam são aqueles de atividades de baixo ou médio uso da tecnologia (com exceção da fabricação de veículos).

% Pessoal Ocupado por Setor sobre Total da Indústria - Paraná - 2015	
Setores	Participação
Fabricação de produtos alimentícios	28.9%
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	9.5%
Fabricação de produtos de madeira	6.1%
Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias	5.9%
Fabricação de móveis	5.4%

Fonte: Pesquisa Anual da Indústria – Empresas com 5 ou mais empregados

Se considerarmos a massa de salários⁵, retiradas e outras remunerações paga aos empregados durante o ano de 2015, chegamos a um total de aproximadamente R\$ 20,2 bilhões. Os setores que tiveram maior participação no total da massa salarial, além de atividades de baixa tecnologia, também as atividades de média/alta tecnologia como veículos, máquinas e equipamentos e produtos químicos.

5 - A massa de salários é a multiplicação do salário médio pelo total de pessoas empregadas.

% Salários, Retiradas e Outras Remunerações por Setor sobre Total da Indústria - Paraná - 2015	
Setores	Participação
Fabricação de produtos alimentícios	24.6%
Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias	11.9%
Fabricação de máquinas e equipamentos	7.3%
Confeção de artigos do vestuário e acessórios	5.3%
Fabricação de produtos químicos	4.8%

Fonte: Pesquisa Anual da Indústria – Empresas com 5 ou mais empregados

Quanto a receita líquida de vendas de atividades industriais, observamos que 2015 fechou com R\$ 191,9 bilhões, sendo que um terço desse valor foi proveniente da fabricação de produtos alimentícios. A fabricação de veículos e de coque, produtos derivados do petróleo e biocombustíveis também têm participação importante no total da receita líquida industrial.

% Receita Líquida de Vendas de Atividades Industriais por Setor sobre Total da Indústria - Paraná - 2015	
Setores	Participação
Fabricação de produtos alimentícios	31.2%
Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias	11.4%
Fabricação de coque, de produtos derivados do petróleo e de biocombustíveis	10.1%
Fabricação de produtos químicos	8.0%
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	5.1%

Fonte: Pesquisa Anual da Indústria – Empresas com 5 ou mais empregados

Quando estreitamos a análise para indicadores de receita líquida e número de empregados, o setor de fabricação de produtos alimentícios torna-se o mais importante setor industrial do Paraná.

Participação de “Abate e fabricação de produtos de carne” no total de “Fabricação de Produtos Alimentícios” - Paraná - 2015		
Pessoal Ocupado	Salários, retiradas e outras remunerações	Receita líquida de vendas de atividades industriais
46.9%	38.7%	34.2%

Fonte: Pesquisa Anual da Indústria – Empresas com 5 ou mais empregados

Levando em conta a importância do setor agropecuário no Paraná, faz sentido que o desenvolvimento da indústria alimentícia seja pujante, construindo uma cadeia de valor forte e aproveitando suas vantagens comparativas.





Na desagregação da fabricação de produtos alimentícios por subsetor, observamos que o mais importante é o segmento de “abate e fabricação de produtos de carne”, que emprega quase metade de todos os empregados na indústria alimentícia e gera mais de um terço da receita líquida e da massa salarial do setor como um todo.

Ao final de 2015, o setor de serviços empregava 812.327 pessoas no Paraná. Portanto, isso representa um número superior aos empregados na indústria. No entanto, se considerarmos que a participação do setor de Serviços no PIB do Paraná é muito superior à participação da indústria, então é possível notar que, pelo menos se comparado ao valor adicionado, esta última é mais capaz de absorver mão de obra. Os serviços geraram aproximadamente R\$ 95,1 bilhões em receitas brutas e R\$ 17,6 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações durante o ano de 2015.

A maior parte dos empregados estava alocada para realização de serviços prestados às empresas, transporte rodoviário e serviços de alojamento e alimentação, que conjuntamente empregavam mais de 70% de toda a mão de obra em serviços.

% Pessoal Ocupado por Setor sobre Total dos Serviços - Paraná - 2015	
Setores	Participação
Serviços prestados às empresas	34.9%
Transporte rodoviário	19.9%
Serviços de alojamento e alimentação	17.6%

Fonte: Pesquisa Anual de Serviços 2015

Na análise de receita bruta de serviços e o montante de salários, retiradas e outras remunerações, constatamos que os subsetores de transporte rodoviário, os serviços prestados às empresas e os serviços de informação e comunicação representam a maior parte do total. O subsetor de “serviços prestados às empresas” inclui diversos segmentos e o transporte rodoviário inclui o transporte de passageiros e de cargas.

% Receita Bruta de Serviços por Setor sobre Total de Serviços - Paraná - 2015	
Setores	Participação
Transporte rodoviário	28.5%
Serviços prestados às empresas	22.5%
Serviços de informação e comunicação	20.0%

Fonte: Pesquisa Anual de Serviços 2015

% Salários, Retiradas e Outras Remunerações por Setor sobre Total de Serviços - Paraná - 2015	
Setores	Participação
Serviços prestados às empresas	33.8%
Transporte rodoviário	21.2%
Serviços de informação e comunicação	12.8%

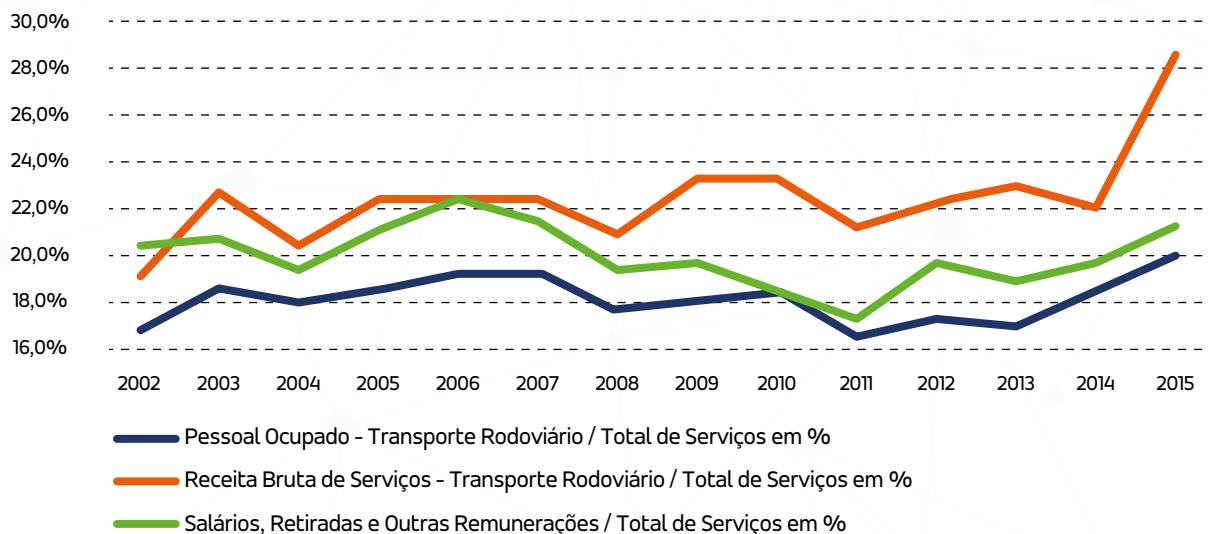
Fonte: Pesquisa Anual de Serviços

O setor de transporte rodoviário no Paraná representa parte importante de todo o setor de serviços do estado. Em 2015, havia 161.538 pessoas empregadas e gerou mais de R\$ 27 bilhões em receita bruta e pagou mais de R\$ 3,7 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações.

Quando observarmos o período 2002-2015, constata-se que a importância do transporte rodoviário no setor de serviços no Paraná não se alterou, tanto em termos de pessoal ocupado, capacidade de geração de receita bruta e de pagamento de salários, retiradas e outras remunerações.



Participação do Transporte Rodoviário no Total de Serviços - Paraná



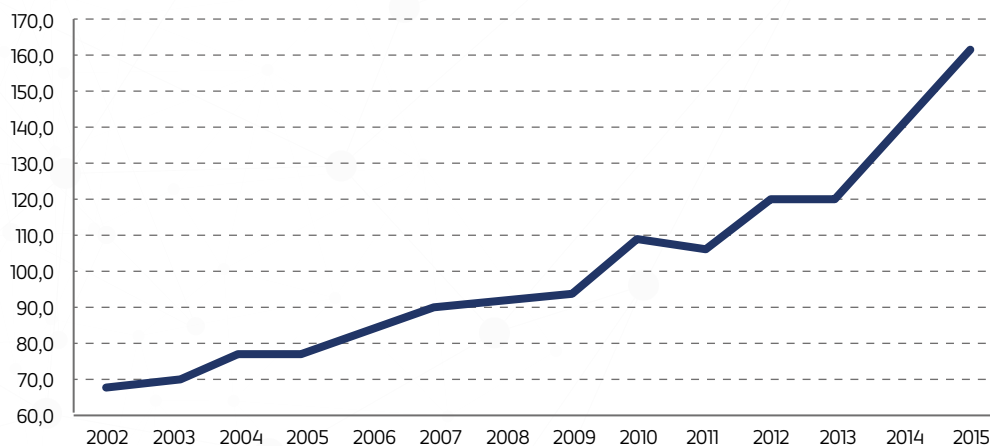
Fonte: Pesquisa Anual de Serviços



Finalmente, é digno de nota que o transporte rodoviário é um setor que vem, ano a ano, aumentando o número de pessoas empregadas. Em 2002 eram apenas 67.728, até chegar a mais de 161 mil pessoas em 2015.

Pessoal Ocupado no setor de Transporte Rodoviário no Estado do Paraná

(Em milhares de pessoas)



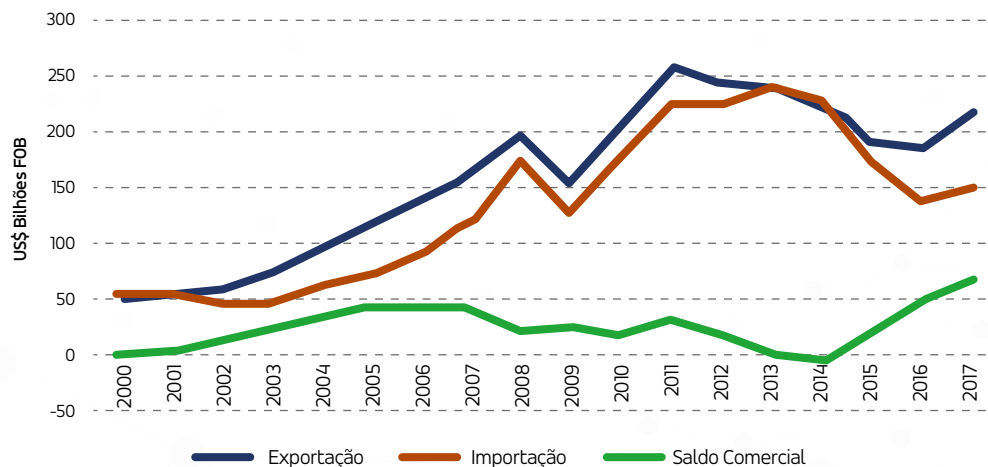
Fonte: Pesquisa Anual de Serviços

COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO E PARANAENSE

Entre 2000 e 2017, a balança comercial brasileira registrou superávits, ou seja, exportações maiores que importações, na maior parte dos anos. No entanto, com exceção de 2017, que registrou um superávit de US\$ 67 bilhões, em todos os outros anos o superávit ficou abaixo dos US\$ 50 bilhões. Desta forma, em todo este período o saldo comercial nunca ultrapassou os 5% do PIB e a média foi de 2,1%.

Em outras palavras, o setor externo que poderia ser um fator dinâmico para o crescimento do PIB brasileiro não conseguiu ser aproveitado melhor, apesar de alguns anos apresentarem condições bastante vantajosas (por exemplo, ciclo de aumento do preço de commodities). Na verdade, como o gráfico a baixo mostra, houve um aumento considerável das exportações neste período, mas com um crescimento semelhante das importações, deixando o saldo da balança comercial em um nível baixo e “relativamente” constante.

Exportações, Importações e Saldo Comercial - Brasil - FOB



Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

Se desagregarmos o saldo comercial de acordo com tipo de produtos comercializados, podemos ter alguns insights interessantes. O primeiro deles é que o saldo comercial dos produtos básicos, tem uma explosão nos últimos 18 anos, passando de US\$ 5,1 bilhões em 2000, chegando a quase US\$ 85 bilhões em 2017 e passando por um pico de US\$ 90,3 bilhões em 2011. Desta forma, o superávit comercial de produtos básicos acaba por compensar o déficit obtido, na maior parte dos anos, dos produtos manufaturados. Desta forma, estes produtos com maior valor agregado tiveram um pequeno interregno superavitário entre 2003 e 2006, mas a partir de 2007 passou a ter déficits cada vez mais vultosos, chegando a um déficit de US\$ 109,5 bilhões em 2014 e a 2017 com um déficit US\$ 47,7% . Partindo destes dados, muitos analistas sugerem que o Brasil tem passado por um processo de recomoditização, ou seja, tem regredido a complexidade de sua produção, aumentando a importância de produtos básicos e diminuindo a participação de produtos manufaturados, que são precisamente aqueles que pagam os maiores salários, geram mais linkages produtivos, geram mais inovação e, portanto, são mais capazes de contribuir para o processo de desenvolvimento econômico brasileiro.

Uma maneira de verificar isso é observando a lista dos 10 principais produtos exportados em 2017. Juntos,

representaram mais de 44% das exportações totais do Brasil naquele ano. Desta forma, a maior parte deles é de produtos básicos e/ou derivados, que contam com pouco: soja, minérios de ferro, açúcar, carne, café, milho, etc.

Principais Produtos Exportados - 2017	Em US\$ Bilhões FOB	% do Total
Soja, mesmo triturada, exceto para semeadura	25.71	11.81
Minérios de ferro não aglomerados e seus concentrados	16.71	7.68
Óleos brutos de petróleo	16.62	7.64
Outros açúcares de cana	9.04	4.15
Pasta quim. Madeira de n/conif. A soda/sulfato, semi/branq	5.80	2.67
Pedacos e miudezas, comest. de galos/galinhas, congelados	4.62	2.12
Café não torrado, não descafeinado, em grão	4.60	2.11
Milho em grão, exceto para semeadura	4.57	2.10
Carnes desossadas de bovino, congeladas	4.36	2.00
Bagaços e outros resíduos sólidos, da extr. do óleo de soja	4.04	1.85

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

Já a pauta de importações do Brasil está concentrada em combustíveis e derivados de petróleo, mas também em produtos de maior valor agregado como eletrônicos, carros e peças.

Principais Produtos Importados - 2017	Em US\$ Bilhões FOB	% do Total
Gasoleo (óleo diesel)	5.62	3.73
Naftas para petroquímica	3.43	2.28
Oleos brutos de petróleo	2.97	1.97
Hulha betuminosa, não aglomerada	2.81	1.86
Outs.Parts.P/apars.D/telefonia/telegrafia	2.41	1.60
Outros cloretos de potássio	2.39	1.59
Outs.Partes p/aparelhos recept. Radiodif.Televisão,etc.	1.91	1.27
Outros veículos automóveis c/motor diesel,p/carga<=5t	1.75	1.16
Outras gasolinas, exceto para aviação	1.73	1.15
Outras caixas de marchas	1.48	0.98

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

Em 2017, a China foi tanto o maior destino das exportações brasileiras quanto a maior origem das importações. Os EUA e a Argentina ficaram em segundo e terceiro lugar em ambos..

Principais Países de Destino das Exportações Brasileiras - 2017	Em US\$ Bilhões FOB	% do Total
China	47.49	21.8
Estados Unidos	26.87	12.3
Argentina	17.62	8.1
Holanda	9.26	4.3
Japão	5.26	2.4

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

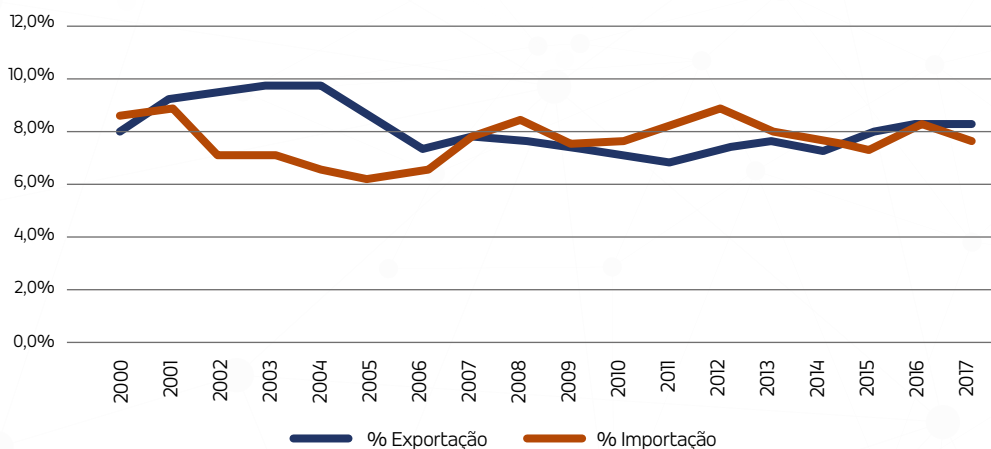
Principais Países de Origem das Importações Brasileiras - 2017	Em US\$ Bilhões FOB	% do Total
China	27.32	18.1
Estados Unidos	24.85	16.5
Argentina	9.44	6.3
Alemanha	9.23	6.1
Coreia do Sul	5.24	3.5

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior



Passando para análise do Paraná no comércio exterior brasileiro, podemos ver no gráfico abaixo que a participação do estado é relativamente constante. Desta forma, as exportações do Paraná significaram entre 6,8% e 9,8% das exportações totais brasileiras com uma média de 8% e as importações variaram entre 6,2% e 8,9% com uma média de 7,6%. Embora relativamente pequeno, há que se levar em conta que esta participação é superior à participação do Paraná no PIB e na população total do Brasil. Desta forma, comparativamente, o Paraná é um estado bastante “aberto”, muito provavelmente, como consequência do importante Porto de Paranaguá e suas fronteiras com estados-membros do Mercosul: Argentina e Paraguai.

Participação do Paraná no Comércio Exterior Brasileiro

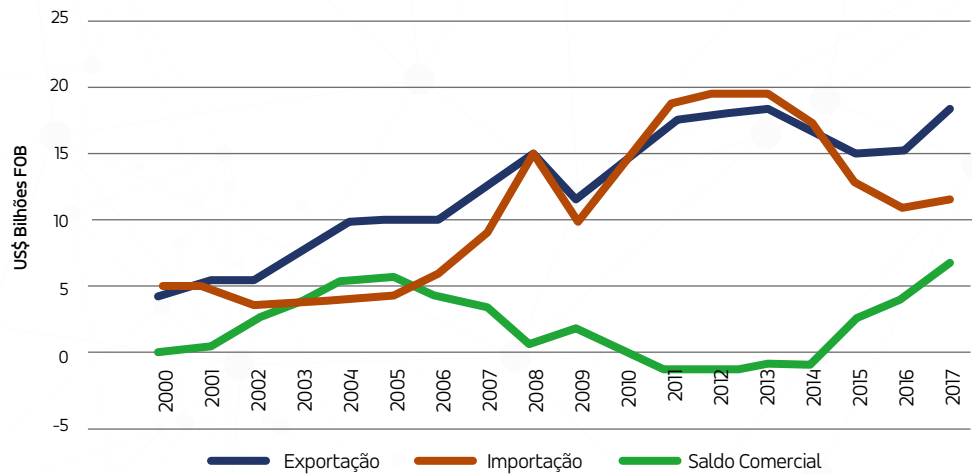


Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

Assim, como demonstrando nos dados agregados para o Brasil, as exportações e importações do Paraná também tiveram uma tendência de aumento nos últimos 18 anos. No entanto, a balança comercial do Paraná apresentou um déficit entre 2011 e 2014 e começou um processo de superávit a partir de 2015 quando as importações ficaram relativamente constantes e as exportações começaram a subir.



Exportações, Importações e Saldo Comercial - FOB - Paraná



Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

De forma semelhante à economia brasileira agregada, o saldo de produtos básicos foi positivo durante todo o período e apresentou um crescimento importante chegando a US\$7,8 bilhões em 2017. No entanto, o saldo comercial dos produtos manufaturados foi negativo durante quase todo o período (com exceção de 2002-2007), chegando a apresentar um déficit de quase US\$8,9 bilhões em 2013. Desta forma fica claro que a pauta comercial do Paraná, assim como a brasileira, é bastante concentrada em exportações líquidas de bens básicos e importações líquidas de bens manufaturados.

Observando a lista dos 10 principais produtos exportados pelo Paraná em 2017, vemos que a maior parte deles é de produtos básicos e/ou derivados de soja, milho, cana, carne, etc. A exceção é a exportação de veículos que significou 4,93% das exportações totais do estado.

Principais Produtos Exportados - 2017	Em US\$ Bilhões FOB	% do Total
Soja, mesmo triturada, exceto para semeadura	25.71	11.81
Minérios de ferro não aglomerados e seus concentrados	16.71	7.68
Óleos brutos de petróleo	16.62	7.64
Outros açúcares de cana	9.04	4.15
Pasta quim.Madeira de n/conif. A soda/sulfato,semi/branq	5.80	2.67
Pedaços e miudezas,comest. de galos/galinhas, congelados	4.62	2.12
Cafe não torrado, não descafeinado, em grão	4.60	2.11
Milho em grão, exceto para semeadura	4.57	2.10
Carnes desossadas de bovino, congeladas	4.36	2.00
Bagaços e outs.Resíduos sólidos, da extr. do óleo de soja	4.04	1.85

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

A pauta de importações do Paraná é concentrada em combustíveis e derivados de petróleo, adubos e malte, além de fertilizantes e suas matérias primas. Também há importações de veículos para carga e veículos para passageiros.

Principais Produtos Importados - 2017	Em US\$ Bilhões FOB	% do Total
Gasóleo (óleo diesel)	5.62	3.73
Naftas para petroquímica	3.43	2.28
Óleos brutos de petróleo	2.97	1.97
Hulha betuminosa, não aglomerada	2.81	1.86
Outs. Parts. P/apars. D/telefonia/telegrafia	2.41	1.60
Outros cloretos de potássio	2.39	1.59
Outs. Partes p/aparelhos recept. Radiodif. Televisão, etc.	1.91	1.27
Outros veículos automóveis c/motor diesel, p/carga<=5t	1.75	1.16
Outras gasolinas, exceto para aviação	1.73	1.15
Outras caixas de marchas	1.48	0.98

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

Os principais parceiros comerciais do Paraná, assim como os do Brasil, são China, Argentina e Estados Unidos. Chama a atenção ainda o Paraguai como quinto país no ranking de origem das importações.

Principais Países de Destino das Exportações Brasileiras - Paraná - 2017	Em US\$ Bilhões FOB	% do Total
China	4.67	25.8
Argentina	2.05	11.4
Estados Unidos	0.89	4.9
Holanda	0.54	3.0
Japão	0.51	2.8

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

Principais Países de Origem das Importações Brasileiras - Paraná - 2017	Em US\$ Bilhões FOB	% do Total
Estados Unidos	2.18	18.9
China	2.03	17.6
Argentina	1.07	9.3
Alemanha	0.56	4.8
Paraguai	0.40	3.5

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

AS ECONOMIAS ESTADUAIS - PIB

A produção econômica brasileira está relativamente concentrada em alguns dos estados da União. Considerando as contas regionais de 2015, é possível ver que as 10 maiores economias estaduais representam cerca de 82% da economia do país. As 6 maiores (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina) representam aproximadamente 69%. Desta foram, as principais economias estaduais são as do Sudeste (com exceção de Espírito Santo) e as do Sul, que ocupam as 6 primeiras posições.

PIB (em R\$ milhões correntes)		PIB (em R\$ milhões correntes)	
UF	2015	UF	2015
SP	1.939.890	SC	249.073
RJ	659.137	BA	245.025
MG	519.326	DF	215.613
RS	381.985	GO	173.632
PR	376.960	PE	156.955

Fonte: Sistema de Contas Regionais - IBGE

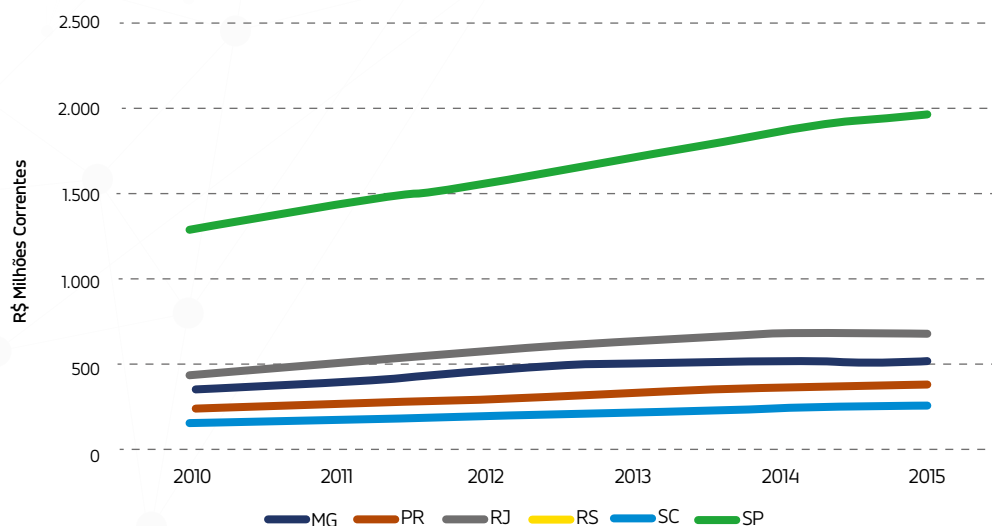
Observando a evolução das 6 maiores economias estaduais no período 2010-2015, podemos notar que estas se mantêm na posição relativa durante todo o período, com exceção do Paraná e Rio Grande do Sul que apresentam PIBs relativamente próximos e chegam a trocar de posição. Chama a atenção também, com exceção de São Paulo, a semelhança do comportamento do PIB das outras 5 grandes economias no período.

Finalmente, é válido notar que os estados brasileiros têm populações bastante distintas entre si. Assim, um cálculo de PIB estadual per capita pode nos trazer mais elementos sobre a produção gerada por cada estado em relação à sua população. Como é possível ver na tabela abaixo, as diferenças de PIB per capita entre os estados brasileiros é bastante alta. Há algumas mudanças importantes no ranking quando acrescentamos esta dimensão. O Distrito Federal assume o primeiro lugar, com um PIB per capita bastante superior aos demais. Nas posições seguintes, seguimos vendo os estados do Sudeste (agora com a exceção de Minas Gerais) e os do Sul do Brasil. O Paraná fica como 6ª economia, em termos per capita, atrás de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O Maranhão, último do ranking, tem um PIB Per Capita 6,5 vezes menor do que o Distrito Federal.

PIB / Per Capita - Em R\$	
UF	2015
DF	73.971
SP	43.695
RJ	39.827
SC	36.525
RS	33.960
PR	33.769
MT	32.895
MS	31.337
ES	30.627
GO	26.265

Fonte: Sistema de Contas Regionais – IBGE e Estimativas de População – IBGE

PIBS Regionais - Estados Selecionados



Fonte: Sistema de Contas Regionais – IBGE

O MALABARISMO FISCAL DOS ESTADOS

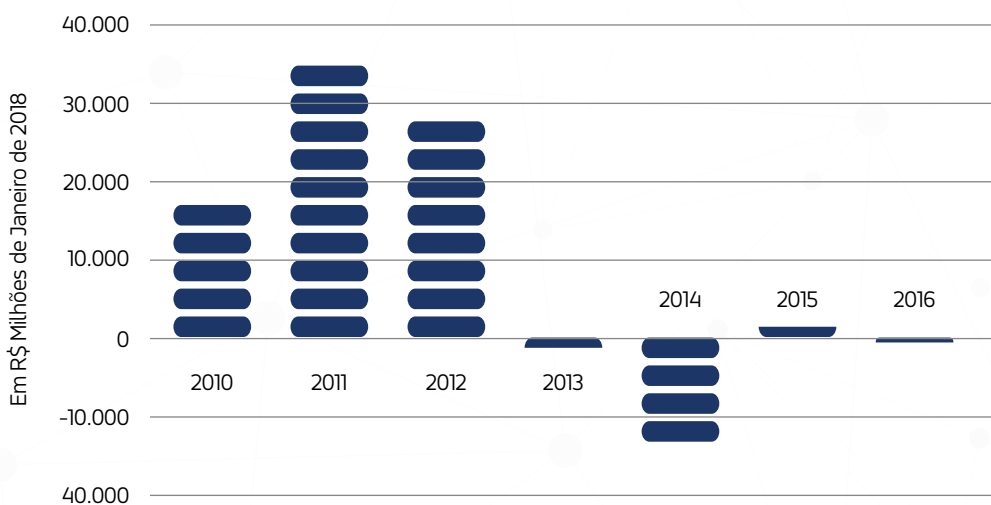
Em 2010, os estados brasileiros e o Distrito Federal, tiveram um resultado primário positivo de quase R\$ 18 bilhões, em valores de janeiro de 2018. Em 2011, os estados apresentaram um superávit quase 2 vezes maior ao ano anterior, chegando a R\$ 34,83 bilhões em valores de janeiro de 2018. No ano seguinte, o superávit caiu para R\$ 26,7 bilhões, sendo que a maior parte deste resultado se deveu a São Paulo, que teve um superávit de R\$ 16 bilhões. A partir daí as condições fiscais dos estados brasileiros se deterioraram rapidamente. Em 2013, os estados apresentaram conjuntamente um déficit de R\$ 525 milhões, em valores de janeiro de 2018, apesar do superávit de mais de R\$ 8 bilhões de São Paulo. Naquele ano, somente 11 estados apresentaram superávits. Em 2014, os estados tiveram um déficit de quase R\$ 12 bilhões, em valores de janeiro de 2018. Considerando que São Paulo teve um superávit de pouco mais de R\$ 8 bilhões, fica nítida piora da situação fiscal dos estados brasileiros. Naquele ano, somente 8 estados ficaram com superávit.

A partir de 2015, houve uma considerável recuperação dos resultados primários dos estados. Naquele ano,

houve um superávit de mais de R\$ 1 bilhão, em valores de janeiro de 2018, novamente puxado por São Paulo que teve um superávit de aproximadamente R\$ 8,1 bilhões. Já em 2016, os estados tiveram um novo déficit de R\$ 185 milhões, em valores de janeiro de 2018.

No período 2010-2016, é nítida a piora fiscal de parte importante das principais economias do país, sempre considerando todos os valores em reais de janeiro de 2018. A Bahia parte de um superávit de pouco mais de R\$ 1 bilhão em 2010 para um déficit de cerca de R\$ 1,4 bilhão em 2016. Minas Gerais teve um superávit de R\$ 2,3 bilhões em 2010, porém fechou 2016 com um déficit de quase R\$ 2,9 bilhões. O Rio Grande do Sul e Santa Catarina partiram de superávits de aproximadamente R\$ 1,6 bilhão em 2010 para déficits de R\$ 702 milhões e R\$ 364 milhões, respectivamente. Mesmo São Paulo, maior economia e maior resultado primário em todos os anos, partiu de um superávit de R\$ 9,9 bilhões em 2010, passou por um resultado positivo de R\$ 16 bilhões em 2012, até chegar a um superávit bastante inferior em 2016: R\$ 4,6 bilhões. No entanto, o estado que viveu a situação mais crítica no período foi mesmo o Rio de Janeiro. Saiu de um superávit de R\$ 3,2 bilhões em 2010 para um déficit de mais de R\$ 7,5 bilhões em 2016.

Resultados Primários - todos os Estados

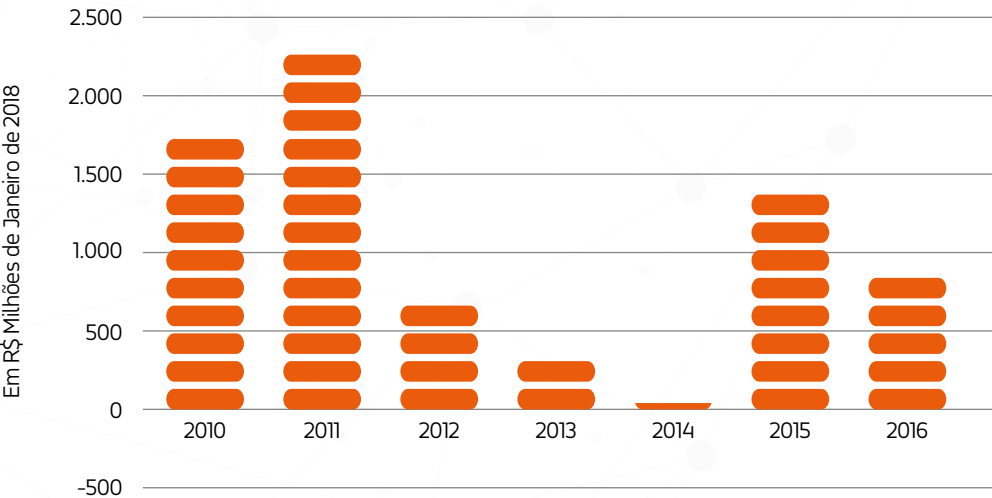


Fonte: Boletim de Finanças Públicas dos Entes Subnacionais – Tesouro Nacional

Entre 2010 e 2016 (com exceção de 2012) o Paraná apresentou resultados primários melhores do que a média dos estados brasileiros. Assim, foi de um superávit de R\$ 1,8 bilhão em 2010, para um resultado positivo de R\$ 2,2 bilhões em 2011. Em 2012, teve um desempenho um pouco inferior, mas ainda positivo: R\$ 657 milhões, em valores de janeiro de 2018. Acompanhando a tendência geral, o resultado primário do Paraná piorou nos

anos seguintes: em 2013 teve um superávit de R\$ 216 milhões e em 2014 um pequeno déficit de R\$ 14 milhões. Finalmente, o estado apresentou grande recuperação em 2015, alcançando um superávit de R\$ 1,4 bilhão, ficando com o segundo melhor resultado entre todos os estados. Em 2016 o estado apresentou novo superávit, dessa vez de R\$ 891 milhões, sendo o quinto melhor resultado do país.

Resultados Primários - Paraná



Fonte: Boletim de Finanças Públicas dos Entes Subnacionais – Tesouro Nacional

Faz sentido comparar os resultados primários dos estados com os seus respectivos PIBs desta forma. Podemos ver a capacidade dos governos estaduais de gerarem receitas, comparando com o tamanho das respectivas economias estaduais. Se considerarmos os dados de 2015 dos 10 estados com melhores resultados primários sobre os PIBs estaduais, vemos que somente 2 estados conseguiram superávits primários de mais de 1% do PIB. O Paraná, teve um superávit de 0,3% de seu PIB, ficando em sexto lugar.

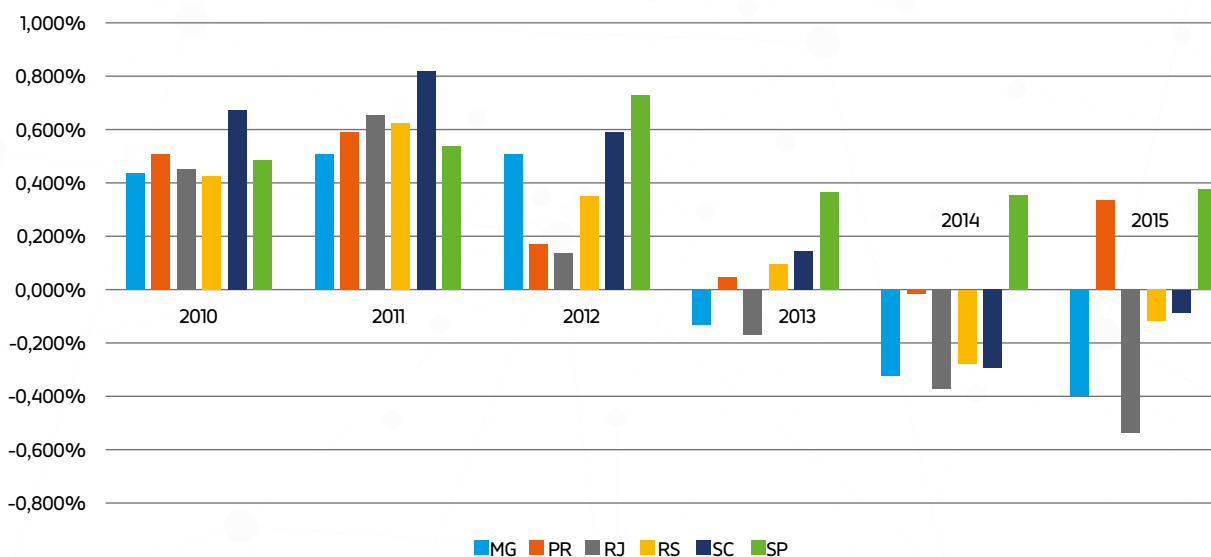
UF	Resultado Primário / PIB - 2015
MS	1,5%
AL	1,2%
RN	0,6%
MT	0,4%
SP	0,4%
PR	0,3%
GO	0,3%
TO	0,3%
SE	0,2%

Fonte: Sistema de Contas Regionais – IBGE e Estimativas de População - IBGE

Observando os resultados primários das 6 principais economias estaduais em 2015 (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina), podemos notar que todas apresentaram superávits no período 2010 – 2012. No ano seguinte, em 2013, há uma piora nos resultados de todos os 6 estados com Minas Gerais e Rio de Janeiro já apresentando déficits. Em 2014, com exceção de São Paulo que continua com mais ou menos o mesmo superávit como proporção do PIB (0,35%), há uma nova piora nas das outras 5 economias estaduais, que ficam

todas deficitárias. Com exceção do Paraná, que apresentou um déficit muito pequeno se comparado com seu PIB, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina ficam com déficits entre 0,28% e 0,38% de seus PIBs. Finalmente, em 2015, há uma forte recuperação do Paraná que fica com um superávit de 0,33% do PIB e uma redução do déficit de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No entanto, a situação do Rio de Janeiro e de Minas Gerais pioram bastante, fazendo com que os déficits destes estados fiquem próximos de 0,54% e 0,41 de seus respectivos PIBs.

Resultados Primários das 6 Principais Economias Estaduais



Desta forma, embora os resultados primários das 6 principais economias estaduais tenham variado bastante no período 2012 – 2015, é interessante notar que nenhuma delas chegou a atingir um superávit superior a 0,9% do PIB ou um déficit inferior a 0,6% do PIB.



O QUE ESPERAR DA ECONOMIA PARANAENSE NOS PRÓXIMOS 25 ANOS?

Ao longo dos próximos 25 anos – portanto, ao menos até 2044 – a economia paranaense vai enfrentar desafios importantes que poderão melhorar sua condição econômica e social, ou piorá-la. Parte fundamental desse sucesso passa, impreterivelmente, pelo avanço de suas vantagens competitivas em toda cadeia produtiva do agronegócio, que já é reconhecida mundialmente como uma das mais competitivas na produção de grãos, bem como pelo enfrentamento de condições adversas no âmbito macroeconômico.

A economia brasileira passa por profundas transformações pós-crise econômica, que assolou o país entre 2014-2018, e certamente vai demorar alguns bons anos para recuperar os fatores de produção de modo a colocar a nação em condição de expansão sustentada, sendo o reequilíbrio das contas fiscais o principal entrave a ser superado.

Se por um lado o estado do Paraná, bem como as demais 25 Unidades da Federação e o Distrito Federal, terá relevantes desafios, por outro lado pode ser um momento ímpar na história de se tornar protagonista na cena doméstica, como ocorreu no início da década de 1990 com o desenvolvimento da agroindústria e do polo automotivo.

A grande oportunidade no contexto global para o estado Paraná está no fato de que a China e a Índia, que são os dois países mais populosos do mundo (juntos somam mais de 2,65 bilhões de pessoas e respondem por mais de 36% do globo), vão figurar entre as três principais economias até 2025 e com esse avanço econômico a demanda das famílias por produtos alimentícios deverá crescer de forma significativa.

Para atender essa demanda crescente por alimentos ao redor do mundo, em particular nos países emergentes, as regiões produtoras de alimentos como o estado do Paraná devem melhorar sua infraestrutura produtiva e logística. Ou seja, a expectativa é que esses países aumentem os volumes de recursos investidos em toda a cadeia produtiva do agronegócio, desde estradas e armazéns a portos e terminais logísticos, para reduzir os custos de importação e dar maior celeridade ao processo logístico aduaneiro.

O desafio maior não será apenas aproveitar a janela de oportunidade que se figura no cenário global, mas, principalmente, conseguir converter tais mudanças econômicas e investimentos em melhores condições a sua sociedade. Para tanto, é sumariamente vital que o poder público tenha habilidade para realizar alocação eficiente de recursos públicos de modo que as necessidades básicas da sociedade, como saúde e segurança, vão se reduzindo ao longo do tempo e dando lugar à alocação de recursos na formação e qualificação de seus cidadãos.

Por fim, é importante reiterar que expectativas futuras, de qualquer natureza, são um tanto difíceis de materializarem pela simples condição de que há inúmeras variáveis envolvidas e muitas estão sujeitas a fatores exógenos (ex: clima) ou pela própria condição de mudanças, como, por exemplo, a tecnologia. Portanto, não dependem única e exclusivamente da vontade de seus atores da iniciativa pública ou privada.

O SETOR RODOVIÁRIO NO BRASIL

O setor rodoviário de transporte de cargas tem um papel extremamente relevante para a economia brasileira. Trata-se, indiscutivelmente, do principal modal de logística do país. A maior parte dos veículos utilizado para transporte de carga são caminhões de 8 a 29 toneladas, caminhões tratores e semirreboques. Para se ter uma ideia, de acordo com o Anuário da CNT de Transportes, em 2017 havia 274 cooperativas, 374.029 autônomos e 111.743 empresas transportadoras de cargas regularmente inscritas.

Número de veículos por tipo segundo categoria do transportador - 2017				
Tipo de veículo	Frota de Veículos			
	Autônomos	Empresas	Cooperativas	Total
Caminhão leve 3,5t a 7,99t)	59,853	48,499	1,050	109,402
Caminhão simples (8t a 29t)	212,940	219,536	3,741	436,217
Caminhão trator	117,657	297,333	7,789	422,779
Caminhão trator especial	519	1,792	57	2,368
Caminhonete / furgão (1,5t a 3,49t)	38,200	26,403	340	64,943
Reboque	7,620	29,203	273	37,096
Semi-reboque	103,774	453,413	9,344	566,531
Semi-rreboque com 5ª roda / bitrem	389	1,320	81	1,790
Semi-rreboque especial	120	1,247	12	1,379
Utilitário leve (0,5t a 1,49t)	12,130	8,237	171	20,538
Veículo operacional de apoio	441	1,375	7	1,823
Total	553,643	1,088,358	22,865	1,664,866

Acesso: 08/05/2017.

Nota: tabela correspondente no site www.anuariocnt.org.br: ROD_1_6_1_1.

Fonte: Anuário CNT do Transporte - 2017

Os veículos dos autônomos são, em média, quase 7 anos mais velhos do que os veículos das empresas. Ou seja, como seria de se esperar, as empresas têm mais facilidade em renovar suas frotas. Esta diferença é ainda maior em duas das categorias de veículos mais comuns: caminhões simples (8 t a 29 t) (mais de 12 anos de diferença) e caminhões trator (diferença de quase 10 anos).

Idade Média dos Veículos, por tipo de veículos segundo categoria do transportador - 2017				
Tipo de veículo	Frota de Veículos			
	Autônomos	Empresas	Cooperativas	Total
Caminhão leve 3,5t a 7,99t)	19.8	9.9	10.8	13.5
Caminhão simples (8t a 29t)	23.4	11.1	16.3	16.9
Caminhão trator	18.3	8.7	15.0	14.0
Caminhão trator especial	15.5	6.7	12.6	11.6
Caminhonete / furgão (1,5t a 3,49t)	9.7	7.5	8.3	8.5
Reboque	20.2	11.2	17.1	16.2
Semi-reboque	15.2	9.7	12.4	12.4
Semi-rreboque com 5ª roda / bitrem	11.1	9.2	8.5	9.6
Semi-rreboque especial	15.2	9.2	15.6	13.3
Utilitário leve (0,5t a 1,49t)	13.1	8.7	8.7	10.2
Veículo operacional de apoio	25.9	19.0	25.1	23.3
Total	17.0	10.1	13.7	13.6

Fonte: Anuário CNT do Transporte - 2017

Desta forma, temos no Brasil mais de 1,6 milhões de veículos para transporte de cargas, uma frota relativamente antiga especialmente no caso dos veículos de autônomos (17 anos em média), mas também no caso da frota de empresas (10,1 anos em média).

O Brasil tem uma malha rodoviária extensa. Em 2015, eram mais de 1,72 milhão de quilômetros. Obviamente, existe uma concentração maior de malha rodoviária em alguns estados. No ranking abaixo, que classifica os estados por quilometragem de malha rodoviária, os 10 principais estados representavam quase 75% do total. O Paraná ficou em quinto lugar, com mais de 123 mil quilômetros de malha rodoviária no estado.

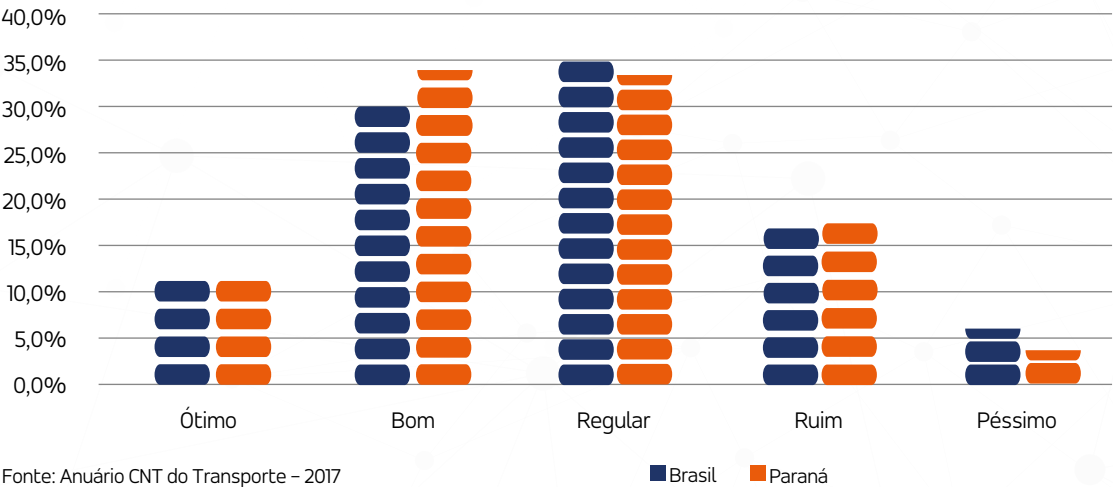
Malha Rodoviária Total em km	
UF	2015
Minas Gerais	280.143,3
São Paulo	196.035,6
Rio Grande do Sul	156.852,1
Bahia	142.474,4
Paraná	123.289,9
Santa Catarina	108.046,7
Goiás	96.631,3
Mato Grosso do Sul	65.212,7
Piauí	62.088,2
Maranhão	58.133,9

Fonte: Anuário CNT do Transporte - 2017

Como é de conhecimento geral, o Brasil enfrenta uma série de desafios no tocante à qualidade de sua infraestrutura. Desta forma, a malha rodoviária do Brasil varia muito em nível de qualidade. O gráfico abaixo compara a classificação da malha rodoviária do Brasil e do Paraná. Por um lado, mais de 41% da malha rodoviária brasileira e mais de 45% da malha rodoviária paranaense são consideradas boa ou

ótima. Por outro lado, chama a atenção que quase 1/4 da malha rodoviária brasileira e um pouco mais de 1/5 da malha paranaense sejam consideradas ruim ou péssima. Desta forma, existe uma grande oportunidade de melhoria na infraestrutura das estradas brasileiras, o que certamente reduziria custos logísticos do transporte rodoviário, bem como o fator “custo-Brasil”.

Classificação do Estado Geral da Malha Rodoviária - 2016



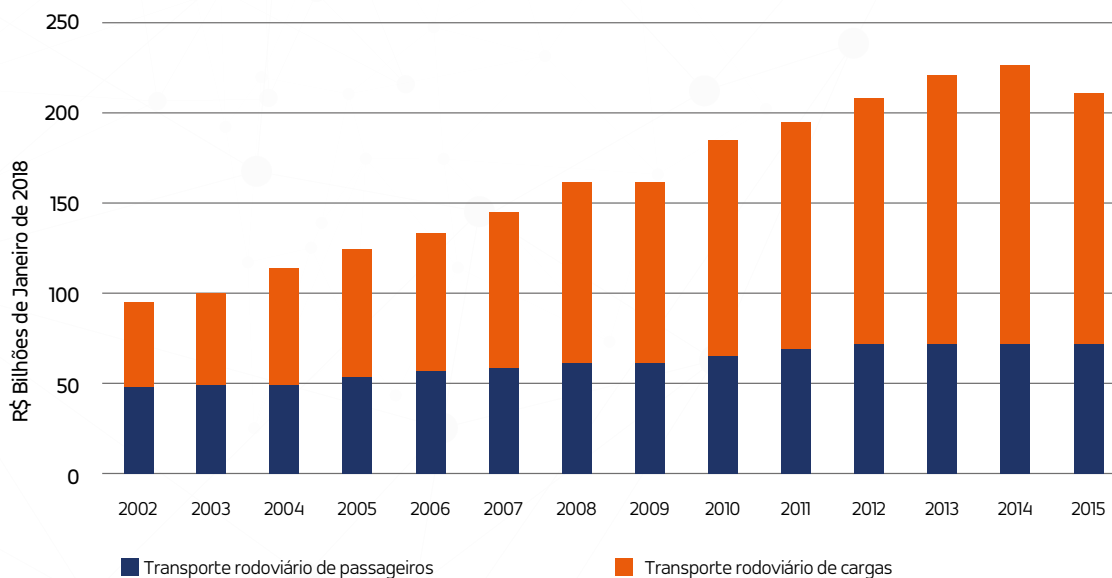
A tabela abaixo mostra um ranking com os 10 estados com maior proporção da malha rodoviária considerada ótima ou boa. A estratégia de concessões do estado de São Paulo parece ter bons resultados, pelo menos em termos de qualidade da malha viária, uma vez que o estado tem mais de 80% de sua malha considerada ótima ou boa. É interessante notar que neste ranking há certa diversidade, uma vez que há estados do Sudeste, Sul, Nordeste, Norte e Centro-Oeste. O Paraná aparece em 6º lugar, com 45,4% de sua malha rodoviária considerada ótima ou boa.

% de Malha viária ótima ou boa	
UF	2016
São Paulo	81,5%
Rio de Janeiro	63,0%
Alagoas	57,4%
Distrito Federal	56,7%
Mato Grosso do Sul	46,5%
Paraná	45,4%
Rondônia	44,7%
Espírito Santo	44,5%
Paraíba	44,0%
Pernambuco	42,1%

Fonte: Anuário CNT do Transporte - 2017

O setor rodoviário no Brasil está em franca expansão nos últimos anos. Se considerarmos a receita bruta de prestação de serviços, por exemplo, vemos que passou de cerca de R\$ 97 bilhões em 2002 para R\$ 211 bilhões em 2015, em valores de janeiro de 2018. Além da expansão do setor rodoviário como um todo, podemos notar que o transporte rodoviário de cargas tem ganhado espaço no total do setor. Em 2002, quase 50% das receitas brutas provinham do transporte rodoviário de cargas. Em 2015, esta proporção chegou a quase 67%.

Receita Bruta - Prestação de Serviços

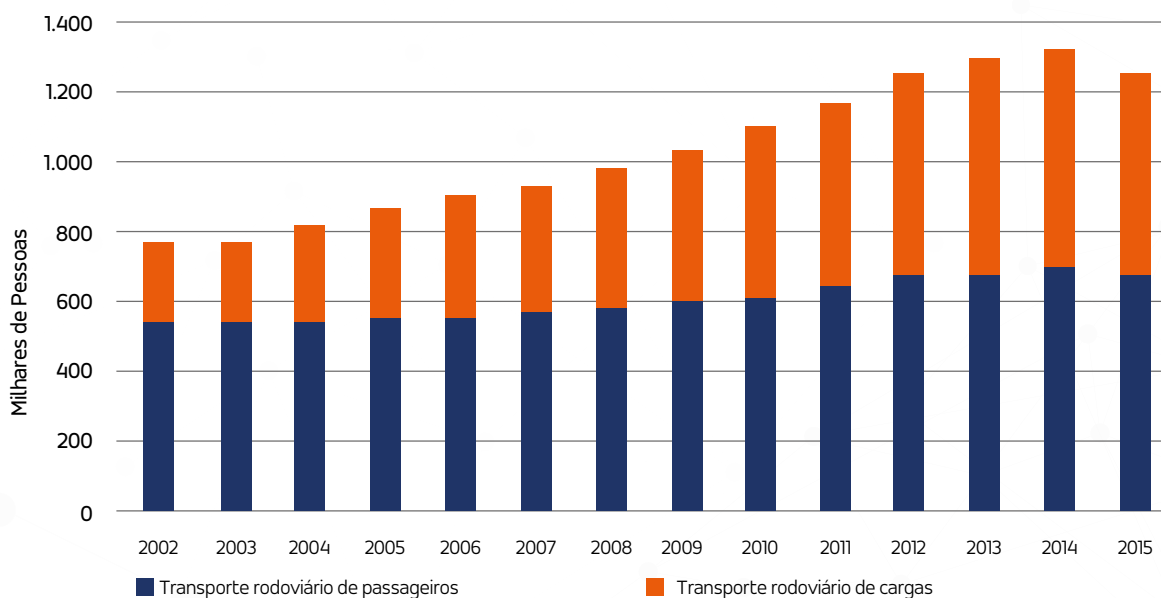


Fonte: Pesquisa Anual de Serviços – Empresas com 20 ou mais empregados

Na mesma linha, o número de pessoas ocupadas no setor rodoviário aumentou continuamente, passando de mais de 770 mil em 2002 para mais de 1,27 milhão de pessoas em 2015, depois de passar por um pico de 1,32 milhão em 2014. Desta forma, trata-se de um setor com uma alta capacidade de absorver mão-de-obra, mas que não ficou imune ao aumento do desemprego observado em toda a economia em

2015. Chama à atenção a mudança na proporção do pessoal ocupado em transporte rodoviário de cargas em relação ao transporte rodoviário de passageiros. Desta forma, em 2002, pouco menos de 30% do pessoal ocupado no transporte rodoviário estava no setor de transporte de cargas. Em 2015, esta proporção chegou a 47,4%.

Pessoal ocupado em 31/12

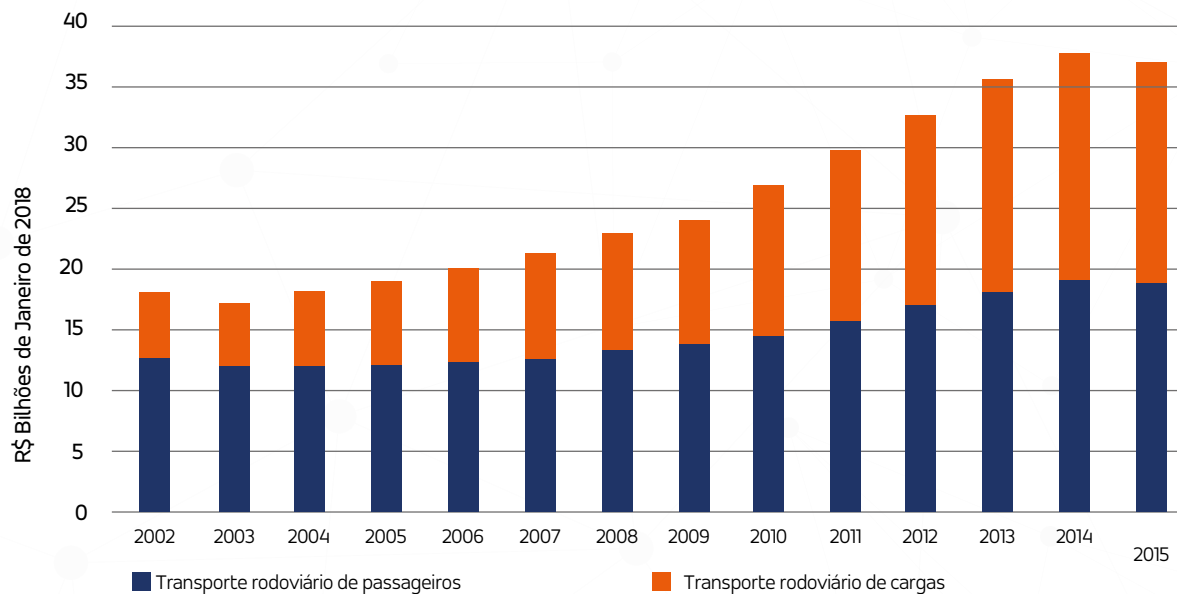


Fonte: Pesquisa Anual de Serviços - Empresas com 20 ou mais empregados

De forma semelhante às duas variáveis acima, o total de salários e outras remunerações subiu fortemente no período, passando de R\$ 18 bilhões em 2002 para mais de R\$ 37 bilhões

em 2015. Em 2002, o setor de transporte rodoviário de cargas representava apenas 30% das despesas de salários e outras remunerações do setor rodoviário como um todo. Em 2015 esta proporção chegou a 49,5%.

Salários e Outras Remunerações



Fonte: Pesquisa Anual de Serviços - Empresas com 20 ou mais empregados

Fica claro o forte aumento do setor de transporte rodoviário no período 2002-2015. Também importante é o avanço, a uma taxa ainda mais rápida, do transporte rodoviário de cargas, fazendo com que este setor aumente sua importância e sua participação no transporte rodoviário.



O QUE ESPERAR PARA O BRASIL NOS PRÓXIMOS 25 ANOS

A caminhada até aqui não foi fácil. Tampouco será tranquila e harmoniosa daqui em diante, pois muitos obstáculos que ainda estão por vir, sejam econômicos, sociais ou ideológicos para que o Brasil tenha melhores condições de igualdade (ou menor desigualdade).

Muito provavelmente, o povo brasileiro ainda sofrerá por algum bom tempo as consequências negativas do fisiologismo político, que domina o país desde seu descobrimento, e que privilegia a classe e não a sociedade. Mas nem tudo está perdido.

É importante que tenhamos a noção clara de que o Brasil já avançou muito. A nossa atual moeda, o Real, já tem 24 anos de vida e sua longevidade perde apenas para o Real da época da colonização, que vigorou de 1500 até 1942. Tal estabilidade do Real contemporâneo reforça o contexto de austeridade e solidez monetária adotada no país, com êxito, em meados da década de 1990 e que tem proporcionado maior previsibilidade quanto ao futuro, contribuindo sobremaneira para tomada de decisão de empresários e investidores quanto aos recursos alocados com expectativa de retorno no longo prazo.

Em termos de solvência externa, ou seja, a capacidade de o país (setores público e privado) honrar suas dívidas em moeda estrangeira se consolidou de forma muito positiva e o impacto das tensões externas sobre o valor da moeda local já não é tão preocupante como no final da

década de 1990, portanto, sendo este um relevante pilar de confiança para atração de investidores internacionais.

As condições de globalização financeira, de internacionalização de empresas, de pessoas e das culturas, obrigatoriamente, ainda vão alterar as relações econômicas e sociais no Brasil e no mundo.

As duas principais economias emergentes: China e Índia, que ainda estão em ritmo acelerado de crescimento, respondem por 35% da população mundial (ou seja, 2,65 bilhões de pessoas), certamente vão aumentar ainda mais sua demanda por alimentos produzidos no Brasil. A China segue firme e forte para ser a principal potência econômica mundial antes da virada da próxima década (2021-2030), ainda que com algumas mazelas de seu povo. No mesmo tempo, é muito possível que a Índia ocupará a vaga de terceira maior potência econômica mundial, superando Japão, Alemanha, Reino Unido e França.

Por fim, é sumariamente necessário redescobrir o Brasil e voltar a ser a potência que um dia já foi. Se reinventar e avançar nas áreas com competitividade já estabelecida, como o agronegócio, pois, afinal, a China e Índia como maiores potências mundiais terão que alimentar seus mais de 2,65 bilhões de pessoas. Torna-se estratégico, e quase vital, concentrar todos os esforços nas áreas em que perecemos há anos: infraestrutura básica e logística; ou então estaremos fadados ao complexo de vira-lata latino-americano.



FETRANSPAR 25 ANOS

Ivete Costa



Ao receber o convite para fazer parte desta obra em comemoração aos vinte e cinco anos da FETRANSPAR, o primeiro sentimento foi de honra. Em seguida, gratidão. E, na sequência, a vontade de conhecer, *in loco*, a homenageada e seu presidente, Coronel Sérgio Malucelli, além de algumas das empresas associadas.

No início de uma noite fria, após ter-me encantado com o pôr do sol nas alturas num voo tranquilo embarcado em São Paulo, desembarquei em Curitiba, esta metrópole elegante, charmosa e discreta. De pessoas altivas, simpáticas e educadas. Fui recebida com gentileza e excelência na sede da FETRANSPAR com gentileza e excelência pela Assessora da Diretoria Maristela Peixoto, que me conduziu à presença pontual do Coronel Sérgio Malucelli. Cheguei a Curitiba uma semana após a paralisação dos caminhoneiros autônomos. Encontrei o Coronel em meio às turbulências, incertezas, ocorrências e transtornos a serem superados e resolvidos em decorrência da paralisação. E o Coronel estava tranquilo. Tom de voz suave, porém firme e com autoridade, atento e focado em cada assunto ao seu redor, naquela manhã tumultuada de segunda-feira. Já no início da nossa prosa, com pausas para atender ao telefone, foi possível verificar a assertividade e disposição com que ouve, orienta e apoia seus associados, acalmando a nau em momentos de tempestade. Um líder reconhecido, respeitado e admirado por seu legado à frente da FETRANSPAR. Reconhecido também por sua alegria e comprometimento, e por ser promovedor da união, de parcerias e do otimismo.

Minha primeira impressão foi endossada pelas palavras de Celso Antonio Gallegario, presidente da Binacional Provedor Logístico: “Quero parabenizar o nosso eterno Coronel Malucelli pela forma como conduz a FETRANSPAR, com sua participação brilhante, predispondo-se o tempo todo, oferecendo ajuda, buscando soluções incansavelmente. O dia a dia de viagens para apoiar tantos empresários em Brasília, em reuniões bilaterais e tratados internacionais. Nós nos sentimos totalmente amparados pela Federação. Deixo registrado meu carinho e respeito pela atual administração da Federação, tendo a certeza de que o Coronel já fez um trabalho brilhante e que trará resultados ao longo dos próximos dez anos. Não basta existir uma federação; junto com ela, há que se ter uma condução atuante, participativa como a FETRANSPAR, e vejo o crescimento ainda maior com

o comando do SEST/SENAT. E ainda há uma ligação próxima com as indústrias e o comércio desenvolvendo um canal de demonstração das problemáticas do setor aos governos para que haja as mudanças necessárias. Hoje, a FETRANSPAR é conhecida e reconhecida graças à atuação do Coronel Malucelli e eu me sinto honrado em fazer parte da diretoria da Federação nesse biênio. Abraço ao Coronel Sérgio Malucelli e que Deus o continue iluminando para seguir oferecendo seu apoio para o nosso setor, que precisa e merece.”

A FETRANSPAR REPRESENTA!

Com a palavra, o respeitado Coronel Sérgio Malucelli, Presidente da FETRANSPAR – Gestão 2017/2020. “Meu relacionamento com o transporte de carga começou quando eu era comandante do Batalhão da Polícia Rodoviária Estadual. Eu era tenente-coronel, nos idos de 1987/1988. Mais tarde, já na reserva, fui interventor em uma cidade do Paraná e, quando retornei, fui convidado pelo presidente do SETCEPAR – Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas no Estado do Paraná – para reorganizá-lo. Realinhamos o estatuto, reorganizamos, e o SETCEPAR voltou a ser bem atuante como é até hoje. A partir de então, promovi a reestruturação da Federação e cheguei a presidente.

A FETRANSPAR é a federação mais nova do Paraná. Nesses últimos vinte anos, saiu do zero e tornou-se hoje uma das mais representativas do Brasil. Ocupamos todos os locais de importância dentro do Estado e a Federação passa por um momento muito bom de representação político institucional. No Paraná, temos representantes em todos os conselhos e somos integrantes do G7, grupo formado pelas maiores instituições do setor produtivo do Paraná. Fazem parte da Federação dez sindicatos, que geram em torno de 350 mil empregos diretos e 190 mil veículos de frota circulante. Representamos quase 7% do PIB paranaense, transportamos 65% de tudo o que se produz e se movimenta no estado do Paraná e uma média de descida para o porto de 7 mil caminhões/dia, 24 horas. Enfim, é um setor que representa muito na economia paranaense e tudo isso foi feito em vinte e poucos anos.

Para que a FETRANSPAR chegasse a esse patamar, foi fundamental tornar os sindicatos do interior autossuficientes. Após isso, institucionalizamos a Federação, sendo esta reconhecida no Paraná e na Confederação Nacional e estabelecemos uma política de portas abertas. Chegamos ao transportador através dos sindicatos, mas o empresário pode chegar diretamente à Federação.

Verificamos que a Federação precisava de uma identidade, uma residência e endereço, e a sede surgiu. A FETRANSPAR compartilha as dificuldades com os sindicatos, mas tem sua identidade própria e sua visibilidade independente. A Federação hoje é vista como um ponto de apoio até mesmo para aquelas empresas de transportes que não são associadas, mas nos procuram. Uma das nossas linhas de conduta é não deixar de atender nenhuma pessoa física ou jurídica do setor de transporte. Nós temos que dar uma resposta.

No Paraná, conseguimos que a Federação seja ouvida e respeitada porque assume uma postura de contribuição para o Estado, segundo as necessidades do transportador. A Federação é legalista, nós seguimos as leis em vigor e somos frontalmente contra o empresário participar de paralisações, porque estaremos punindo a sociedade. Mas fomos solidários à pauta da última paralisação dos autônomos ocorrida em maio último.

Na área de segurança, temos uma relação muito boa em termos de segurança pública no Estado do Paraná com a polícia federal, estadual, militar e civil, e temos um grupo que se reúne todo mês, Pró Cargas, que é muito ativo nas redes sociais e tem melhorado o índice de recuperação de cargas. Através da influência da Federação, criou-se uma delegacia especializada em furtos e roubos de cargas que está tendo bons resultados. A Federação participou ativamente com a polícia militar para criar um batalhão para proteger as fronteiras. Mais uma iniciativa e participação da FETRANSPAR na área de segurança foi a criação da Patrulha Rural por parte da Polícia Militar do Paraná, que contribuiu para a diminuição do roubo de fertilizantes.

É preciso que a união do setor de transporte seja mais efetiva. O setor se une muitas vezes nas dificuldades, mas essa união é passageira porque cada um quer resolver o seu próprio problema. Precisamos pensar como um todo. O ideal seria que fôssemos um pouco mais solícitos entre

nós. A união é boa em qualquer tempo; conversar com seus pares favorece o surgimento de novas ideias e soluções que podem contribuir para a tomada de decisão. Ouça e dialogue com todos, desde os que estão nas funções mais simples da sua empresa até os que ocupam cargos de liderança. Ouça o grande empresário que tem uma visão diferenciada e que teve oportunidade de conhecer o setor no exterior. É essa composição de informações que traz boas soluções.

A interdependência é uma realidade. Ninguém sobrevive isolado, sozinho. Você vai depender de alguém mesmo que seja contrário ao que você pensa. Das ideias adversas é possível gerar a mais correta. É dialogando com o contrário que se chega ao certo. Existem três vertentes: o seu pensamento, o meu e o terceiro que é o correto. Ouça a todos, sempre que possível.”

Com a clareza de quem assume a que veio, com a dignidade de representar e apoiar os empresários do setor de transporte de cargas do Paraná, incentivando e promovendo o crescimento através de diversas práticas de formação, aprimoramento e treinamentos relevantes e extremamente importantes, a FETRANSPAR segue com fidedignidade a sua missão: “Fortalecer o setor de transporte de cargas rodoviário paranaense, representando os empresários independentemente do cenário – político, econômico ou social – que se apresente.”

Diz Claudio Adamuccio, diretor presidente do GIO e diretor administrativo da Transpanorama: “A FETRANSPAR é um caminho oficial das reivindicações, que trafegam, inicialmente, pelos sindicatos, chegando à Federação e, posteriormente, na CNT Confederação Nacional do Transporte. A gestão dessas instituições, o comprometimento das pessoas que estão à frente conduzindo-as, é que oferecerão maior ou menor respaldo à categoria. Entendo que a FETRANSPAR é extremamente importante e relevante como representante para promover os bons resultados diante das demandas do segmento.”.

Todos os dias, as empresas escrevem uma nova página de sobrevivência e competitividade no mundo dos negócios e buscam melhorias constantes das suas práticas administrativas. É um movimento incessante de altos e baixos, com a dura tarefa de equilibrar-se na corda bamba criada pelos sucessivos governos no nosso desgovernado, sucateado e corrompido Brasil!



O setor de transporte de cargas rodoviário sofre com a falta de infraestrutura do país, que prejudica significativamente a eficiência das operações logísticas e precisam buscar novas alternativas para aumentar sua produtividade. Mesmo diante de tantos desafios e outros fatores negativos enfrentados pelas empresas do setor no Paraná, os empresários acreditam que o governo fará as reformas necessárias para que a economia volte a crescer e possam dar continuidade em suas atividades, transportando o progresso pelas estradas brasileiras.

O sistema de transporte rodoviário de cargas é essencial para a movimentação da economia e riquezas do nosso país. Sem este sistema, os produtos não chegariam até seus consumidores, as indústrias não teriam acesso as matérias-primas e nem teriam condições de escoar sua produção. É um setor totalmente horizontalizado, viabilizando todos os outros setores da economia. E é importante que tenha autoridade e atuação forte na liderança de suas representações.

“A FETRANSPAR é a federação mais atuante desse país. Além de empresário, eu presido o SindiFoz, Sindicato dos Transportadores Rodoviários de Foz do Iguaçu e Região, e a Federação tem atuado de forma brilhante para o setor. Temos conseguido muitos pleitos e a Federação tem prestado um apoio substancial ao setor. A Federação está atuando fortemente no transporte, em todas as discussões, problemáticas e em todas as soluções”, diz Celso Antonio Gallegario, Presidente da Binacional Provedor Logístico.

Partindo da premissa e reconhecimento da importância do setor para o desenvolvimento do país, iniciamos uma reflexão do quanto este setor, no Paraná, através das iniciativas, apoio e presença forte da FETRANSPAR, tem buscado inovação e superação das dificuldades, alcançando melhores resultados a cada ano em sua trajetória de missão como uma instituição séria e comprometida com seus associados.

A FETRANSPAR, através da sua atual diretoria - Gestão 2017/2020 Presidente Sérgio Malucelli - tem efetivado diversas contribuições ao segmento, caracterizada por uma administração participativa e colaborativa, com sua presença marcante de apoio e luta pelos interesses e problemáticas do segmento com sua política de portas abertas, incentivando o diálogo e a busca de soluções conjuntas.

“A FETRANS PAR tem se mostrado, ao longo do tempo, uma instituição presente, marcante nas lutas do transporte de cargas do Paraná. Posiciona-se de maneira muito coerente com as necessidades do transportador rodoviário de cargas, cumpre seu papel de forma brilhante no tocante às questões políticas e acredito que, para os próximos anos, a FETRANS PAR precisa dar continuidade a esse trabalho. Não pode perder o espaço que conquistou, principalmente no campo da influência política. Não me refiro ao sistema político-partidário, mas política social e econômica. É preciso ampliar essa influência com bandeiras que são extremamente importantes para o setor produtivo e fazendo coro com outras instituições em reivindicações, como por exemplo, a reforma tributária, a reforma da previdência, a questão da concorrência desleal, do Marco Regulatório do Transporte, para que tenhamos legislações mais adequadas à questão do roubo de cargas e violência nas estradas. As empresas que atuam em outros estados sofrem demais com relação à guerra fiscal entre os estados da União.”, diz Wagner de Souza, diretor da Transportadora Luzzza Encomendas.

Sabemos que, no cenário atual dos negócios, nenhuma empresa tem sucesso garantido e permanente. Alcançar essa clareza mantém todos vigilantes, em busca da melhoria constante das atividades e relações internas e externas, através da visão sistêmica de sua gestão em três frentes fundamentais: pessoas, processos e tecnologia.

Uma empresa que tem como alvo o sucesso mantém um serviço de qualidade de forma ética, proporcionando ao cliente a melhor experiência possível e deixando uma marca positiva e indelével no atendimento para soluções adequadas e personalizadas. Atende o seu cliente num ciclo integral, global e permanente, mantendo contato e comunicação assertiva definindo como alvo o foco do cliente.

“São os valores que norteiam o sucesso de uma empresa. E, dentre os valores, o mais importante é a transparência. Em uma empresa em que seu diretor tem como princípio a atitude ética, há uma probabilidade maior de que a ética norteie as ações da equipe”, diz Claudio Adamuccio, Diretor Presidente do G10 e Diretor Administrativo da Transpanorama.

Para tanto, é fundamental acompanhar, ajustar e vivenciar, no cotidiano da empresa, seu modelo de negócios, verificando a prática dos valores e missão definidos, investindo em sua capacidade inovadora em ressonância com as necessidades de seus clientes e satisfação dos colaboradores.

É exatamente a excelência que as empresas de transporte de cargas do Paraná têm como meta e trabalham incansavelmente para atingir, com eficiência e eficácia, seus melhores serviços e resultados. Os empresários do setor reconhecem na FETRANS PAR, em sua atual gestão, uma parceria constante de apoio e luta. “A FETRANS PAR, por sua trajetória, é um sucesso. Apostamos que os sindicatos de cargas do Paraná, que já são bons, ficarão ainda melhor ao aumentar a quantidade de transportadoras associadas, aumentando sua receita, e quanto mais isso acontece, mais cresce a FETRANS PAR. O setor de transporte interfere na vida de todos. A opinião pública e os políticos passaram a olhar para nossa Federação e para o setor de transporte com muito mais atenção e mais consideração do que olharam até hoje.”, diz Markenson Marques CEO da Cargolift Logística S.A.

INOVAÇÃO – NO TRECHO DA CRIATIVIDADE

Imagine o motorista da sua empresa dirigindo o caminhão sem velocímetro, sem marcador de combustível, sem verificar o combustível, a lona, a amarração, a disposição da carga, a documentação e todos os indicadores, normas e procedimentos antes de colocar o caminhão na estrada.

Os indicadores são as principais ferramentas dos empreendedores, fornecendo argumentos palpáveis para saber onde remediar e decidir qual rumo seguir. Como dizia Peter Drucker, escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca, considerado como o pai da administração moderna: “se você não medir, você não pode gerenciar”.

É fundamental que os indicadores estejam alinhados com o planejamento estratégico e visão de futuro da empresa. E para cada objetivo estratégico, precisam existir indicadores de resultados aderentes a eles.

“Os desafios para os próximos anos são grandes porque estamos na revolução da tecnologia e a Federação, com seus sindicatos, precisa preparar as empresas de transporte para esse futuro da tecnologia e inovação; sabemos que quem não se aperfeiçoar e se adequar ficará para trás.”, diz o Coronel Sérgio Malucelli, presidente da FETRANS PAR.

As empresas vencedoras deste século serão aquelas que conseguirem incorporar uma cultura de aprendizagem organizacional, baseada na capacidade de as pessoas

interagirem e compartilhem informações e conhecimentos dentro de uma linguagem comum e de um esforço conjunto, gerando um potencial significativo de inovação. Este novo “ativo” tem uma particularidade muito interessante: se antes o capital era guardado para aumentar a riqueza de seu proprietário, hoje deve ser compartilhado, porque o conhecimento compartilhado cresce, enquanto o conhecimento não utilizado se torna obsoleto e perde seu valor.

“Sem inovação estamos condenados – pelo tédio e pela monotonia – ao declínio”, diz Nicholas Negroponte, cientista americano.

“Uma das áreas que a Federação se preocupa e está atenta é a questão da tecnologia para a gestão da empresa. Ainda há muita empresa que utiliza máquina de datilografia, que é ótima e importante no museu. Hoje, é possível administrar a empresa através do celular, de um tablet, isso tudo é complexo em um setor que tem sua origem familiar. Mas, as empresas estão começando a se adaptar com as novas formas de administrar. Toda mudança precisa ser gradativa, ter um objetivo muito bem definido e avançar meta por meta.”, diz o presidente da FETRANSPAR, Coronel Sérgio Malucelli.

O Grupo GIO é uma holding formada por cinco empresas que, a fim de agregar mais qualidade e agilidade ao modal, tem em sua missão o compromisso de transportar as riquezas com segurança, utilizando as novas tecnologias somadas à competência de sua gente, fazendo da logística um elo ainda mais forte para geração de receitas no Brasil e acredita que a empresa que não estiver atenta à inovação, que é essencial e veio para aumentar a eficiência, pode desaparecer do mercado. “Testamos novos produtos e soluções o tempo todo. É inevitável a vinda de inovações tecnológicas: caminhões eletrônicos em que é possível detectar falhas à distância e evitar retrabalho. Hoje, a nossa frota possui cerca de 80% de câmbios automatizados, o que facilita a vida do motorista. Conta, ainda, com dois sistemas de refrigeração na cabine e de ar condicionado, o que melhora a qualidade do ambiente de trabalho, e o interclima, que é a climatização quando o motor está desligado, para proporcionar ao motorista maior conforto. Temos também, direção hidráulica, câmbio automatizado, cabines espaçosas, com colchões que atendem as melhores especificações de ortopedia com





densidade e tamanhos ótimos, para que qualquer motorista de até um metro e oitenta e cinco possa dormir de forma mais adequada; caminhões com muita tecnologia e conforto para termos a retenção de bons profissionais. A tecnologia vem somar, seja na área de conforto, de segurança, poluição, consumo, entre tantos outros benefícios para nosso setor de transporte. Gosto, apoio, estou atento e procuro a inovação tecnológica.”, diz Claudio Adamuccio.

Ao longo dos anos, de crise em crise, com o aumento da concorrência e a entrada maciça da tecnologia e conhecimento no cotidiano das empresas e pessoas, chega-se à conclusão de que uma empresa competitiva é aquela que investe mais em capacidade inovadora. Não basta reduzir custos e diminuir a folha de pagamento, é preciso gerar novas soluções, criar processos mais ágeis e modernos, saber utilizar e analisar as informações, desenvolver a visão sistêmica e olhar para o futuro, para os lados. É preciso analisar a concorrência, as tendências futuras para o setor e aprender com os erros – próprios e dos outros. Há que se conhecer profundamente os clientes, ter foco no foco do cliente para desenvolver as melhores soluções. Quais os problemas dos seus clientes que você resolve ou ajuda a resolver? Inovação é transformar conhecimento/serviço em solução e lucro, inclusive para o cliente.

A sociedade avança através da capacidade das pessoas de se reinventarem e o empreendedor é o pilar desse avanço e promotor de mudanças. Através das suas atividades e busca de tecnologias e soluções, desperta e conduz para as transformações econômicas, sociais, ambientais, na saúde, educação, segurança, na mudança de paradigmas e atravessando as estradas, distribuindo a produção e as riquezas na boleia, na carga de um caminhão.

Wagner de Souza busca na tecnologia a inovação para aproximar sua empresa da realidade e necessidade do cliente, e acredita que cabe ao gestor, cada vez mais, buscar o conhecimento. Porque a tecnologia – a máquina – trabalha com dados; mas o *feeling*, a intuição e as inferências são do ser humano. Isto é o que faz a diferença entre o homem e a máquina. E acredita que, durante os próximos vinte anos, o setor irá atravessar a transição tecnológica e de inovação; não se pode negar nem se desesperar, o importante é entendê-la, interpretá-la e direcioná-la para melhorar a produtividade e o perfil das empresas do setor.

A Transportadora Luzzi Encomendas é especializada na distribuição de cargas fracionadas há 28 anos no mercado contando com a credibilidade e confiança de seus clientes e uma solidez confirmada pelos fornecedores. Atende 100% dos estados de Santa Catarina, São Paulo e Paraná. Possui uma das maiores redes de distribuição do sul do país, com 86 unidades posicionadas estrategicamente permitindo um atendimento ágil, dinâmico, seguro e eficaz, sendo referência no atendimento a supermercados, atacadistas, magazines, móveis e eletros, comércio eletrônico e entregas porta a porta. Relata como a tecnologia favorece o atendimento ao cliente, facilita o trabalho e incrementa a qualidade da gestão financeira. “O setor de carga fracionada, necessariamente, envolve muita tecnologia pela necessidade de informação em relação à carga para a transmissão de dados, posicionando o cliente para que acompanhe sua carga através da Internet. Utilizamos a tecnologia na carga e descarga e no controle da jornada, que é a mesma ferramenta utilizada no controle da telemetria (velocidade, frenagem, desgaste do veículo, pneus, etc.). Na gestão, o sistema nos fornece informações desde a entrada do faturamento até as faturas, pagamentos, etc. Para a análise de relatórios utilizamos o *Business Intelligence* (BI) que se refere ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios, transformando uma grande quantidade de dados brutos em informações úteis para tomada de decisões estratégicas. Vejo a tecnologia no setor de transportes como em qualquer outro setor. Vamos passar por muitas transformações por ela, através dela e com ela. Isto não vai acabar com o setor; haverá uma migração de profissões, aperfeiçoamento de algumas, mudanças de outras e extinção de algumas. Mas não vejo a tecnologia como vilã, e sim como algo necessário para que haja uma melhoria da produtividade do setor e um acompanhamento dessa produtividade em relação à capacidade produtiva dos outros setores.”, diz Wagner de Souza, Diretor da Transportadora Luzzi Encomendas.

Num mundo cada vez mais globalizado, as informações, pesquisas, índices, projeções e conhecimentos estão disponíveis para quem, com habilidade e destreza, consiga transformá-las em vantagem competitiva. O meio para isso é gerando processos e serviços mais eficientes, criando soluções que atendam cada vez mais e melhor a necessidade



e o foco do cliente, transformando conhecimento, dados e informações em retorno financeiro.

Empreender não é somente acumular conhecimento, informações, gráficos e dados. Empreender é, principalmente, efetuar a análise criteriosa de como utilizar as informações gerando crescimento para a empresa e melhores condições de trabalho e empregabilidade, bem como ampliar a capacidade da empresa de vivenciar seus valores e missão aliados à capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza de um país em busca de desenvolvimento e fragilizado política, econômica e socialmente.

O Grupo Greca, que teve início, lá em 1959 quando “Seu” Belmiro Greca transportava brita para empreiteiros da região de Curitiba, cresceu e se tornou uma referência em transporte, fabricação e distribuição de produtos asfálticos, sempre motivada pelas oportunidades e em busca de tendências de mercado. Sua atuação tem foco no crescimento e na atualização de seus produtos e serviços, investindo incessantemente em pesquisa e tecnologia. Amadeu Greca nos conta como o Grupo busca a tecnologia para seus caminhões: “No Brasil, com as novas marcas de caminhões, temos a opção de escolha dos melhores equipamentos e oferecermos o melhor serviço para nossos clientes. Temos veículos com idade média de cinco anos e, cada vez que surge algum aperfeiçoamento, vamos adequando ou substituindo por um equipamento com maior rentabilidade e menos manutenção. Realizamos um controle muito rígido sobre itens importantes: tara, quantidade transportada, durabilidade dos equipamentos, necessidade de manutenção, entre

outros, para obter um serviço de qualidade e sucesso no empreendimento.”

A inovação pode nascer da interação com os clientes, parceiros, fornecedores, colaboradores, comunidade, consultores, concorrentes, etc. O conhecimento a ser transformado em solução pode ser gerado dentro da empresa, advir de centros de pesquisa, universidades e até mesmo de empresas correlatas ao segmento. Pode vir da junção do conhecimento interno em somatória ao conhecimento externo. Esses conhecimentos podem ser adaptados para acelerar o processo de inovação. Pesquisar, atualizar-se sobre o segmento, conhecer amplamente a necessidade dos clientes, conhecer e atrair talentos importantes para seu empreendimento e projetos. Investigar a capacidade ociosa da empresa (seja de mão de obra, serviços e equipamentos), pode levá-lo a novas soluções e serviços.

Fundada em 1994 por Markenson Marques, a Cargolift nasceu para oferecer inovação tecnológica e ser a número um na preferência dos clientes. Uma história de sucesso que começou aos 17 anos de idade. “Sou do ABC Paulista e trabalho no transporte desde os meus 17 anos, hoje estou com 54. Trabalhava em empresa automotiva do ABC, aos vinte e dois anos migrei para Curitiba como executivo da Volvo, durante sete anos, e aos trinta anos consegui empreender criando a Cargolift com um projeto inovador, sendo a primeira empresa a realizar o transporte de contêineres na multimodalidade entre Paranaguá e Curitiba. E, já naquela época, desenvolvemos em parceria com a Universidade de Florianópolis um software para consolidação de cargas

nos contêineres de maneira planejada gerando ganho de produtividade. A Cargolift já nasceu com seu DNA que existe até hoje: o das inovações tecnológicas. Hoje, aos 24 anos, é uma empresa que conta com 500 colaboradores e gera trabalho para 350 motoristas agregados, além de outros que trabalham ligados às nossas operações.”

A empresa, com tudo o que contém e onde está inserida, pode gerar inovação. A inovação passa pelo conhecimento. É preciso conhecer bem seu negócio, suas nuances, pontos fortes e fracos, conhecer o mercado em que sua empresa está inserida, unindo aos conhecimentos, análise do mercado e do setor, tecnologia e novas práticas administrativas. Esse estudo minucioso pode levar a inovações e crescimento. Uma empresa inteligente é aquela que aprende todos os dias e está sempre alerta, atenta às possibilidades de parcerias e novos negócios.

Nas últimas décadas, o ritmo acelerado das atividades e a complexidade das ações gerenciais têm intensificado o fluxo de informações nas empresas. A tecnologia da informação (TI) tornou-se um instrumento essencial para a integração das informações, ao subsidiar os elementos básicos para a melhoria da competitividade e dar suporte ao processo decisório, integrando os dados, favorecendo a agilidade e maior assertividade nos processos.

Com know-how no mercado logístico nacional e internacional e um volume que ultrapassa a casa de 700 mil toneladas/ano, a Binacional Provedor Logístico entrou no cenário brasileiro como a quinta melhor empresa do estado do Paraná pela Revista Maiores e Melhores em 2010. Celso Antonio Gallegario destaca a importância da tecnologia para agilidade e integração dos processos da empresa, favorecendo a interligação das filiais. “A tecnologia nos serve para termos um sistema administrativo e operacional simplificado, bastante seguro, para conduzirmos as informações para os clientes de forma mais ágil e objetiva, para integrar, via sistema, as filiais nos vários países que operamos. Toda a frota é rastreada por um sistema moderno, integrado ao sistema administrativo facilitando a operação no dia a dia.”

A empresa é um organismo vivo, dinâmico e complexo. E como tal, é preciso cuidar da sua saúde global, vitalidade, sinais e necessidades. Lembrando que a empresa é tudo o que nela está contido: pessoas (clientes internos e externos), processos, equipamentos, veículos, fornecedores, etc.

“O Grupo Greca investe em novas tecnologias e soluções de ponta, visando à segurança e ao bem estar dos nossos motoristas. Contamos com rastreamento em nossos caminhões e sistema de comunicação permanente com a empresa. Demonstramos aos nossos colaboradores os benefícios e melhorias que a tecnologia oferece para ambos.”, diz Amadeu Greca.

Muitas vezes, a inovação está em modernizar o modelo de negócios, a gestão dos recursos humanos, a gestão da frota e logística e o treinamento sistêmico para os colaboradores, gerando diminuição de custos, melhor atendimento ao cliente e aumento da satisfação do colaborador. O importante é que a empresa tenha um diagnóstico de sua situação atual antes de propor modernização e inovação. Para saber, ao certo, por onde, como, onde, com quem e como começar esse processo que causa impacto em todo o sistema organizacional.

É necessário um planejamento minucioso e monitoramento do processo de inovação para que o impacto gerado pela tecnologia seja favorável e positivo ao desenvolvimento e alcance das metas e do planejamento estratégico. Caso contrário, a inovação pode tornar-se um caos, ao invés de lançar a empresa para frente, pode levá-la para o retrocesso. Para Wagner de Souza, deve-se informatizar o que é eficiente e eficaz para não atropelar e incluir uma tecnologia pela tecnologia. “Se você informatizar um processo ruim, você terá um processo ruim. O sistema vai seguir o que foi informado. As pessoas é que fazem a diferença: precisam estar ligadas e serem ouvidas desde a formatação para que se tenha um processo que traga à realidade aquilo que pode ser aplicado, melhorado e, com o amplo uso das ferramentas adequadas com eficácia e eficiência, possamos atingir um patamar maior e melhor.”

É muito importante analisar as tecnologias disponíveis no mercado para o setor. Esta análise deve levar em conta o perfil, a necessidade e a capacidade operacional dos colaboradores e os objetivos da empresa ou projeto específico, além de preparar a empresa como um todo para receber a nova tecnologia, para que esse investimento seja lucrativo e traga o retorno e objetivos almejados. Markenson Marques conta-nos que tem investido maciçamente em sistemas de TI (tecnologia da informação) para que o próprio sistema comande a operação. Temos utilizado a Universidade Online Cargolift e conseguido relativo sucesso mantendo

boas equipes. Em relação aos clientes, temos todo um trabalho de preparação e treinamento da equipe com visitas técnicas para entender como os processos do cliente irão se integrar com os nossos processos que é o caminho da Logística 4.0.

Amadeu Greca, do Grupo Greca, analisa que a tecnologia favorece na tomada de decisões mais assertivas, concretas e racionalizadas, utilizando as importantes informações geradas pelos sistemas informatizados de gestão. “Hoje, com a tecnologia digital disponível, é possível analisar a rentabilidade, analisar preços e analisar custos. Gostamos de ver nossa frota nas estradas, levando o progresso do Brasil de um lado para outro. Podemos utilizar a tecnologia para avaliar se a vaidade pessoal é maior que a realidade racional dos números. Isso depende de cada gestor.”

É preciso analisar se a tecnologia será eficiente em seus processos, tornando a sua empresa mais competitiva no mercado e se possibilitará conquistar mais oportunidades de negócios, bem como o meio para aprimorar a sua operação para favorecer o cliente e aumentar as chances de crescimento.

“A ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) está trazendo para o Brasil uma tecnologia que não condiz com nossa realidade e custa ao bolso do empresário. Quando o setor privado cria uma empresa, é totalmente por conta e risco do empresário até que essa empresa comece a crescer e, de fato, tenha resultados positivos. Ao contrário, as reguladoras implementam e não estão preocupadas se vai dar certo, mas quem paga a conta é o setor privado. Há necessidade de implantações tecnológicas, mas, acima de tudo, que seja realizada com responsabilidade, que seja testada, avaliada e não apenas implantar e o empresário ter que acatar e seguir. Caso contrário, as empresas são multadas. Sou a favor de as empresas cumprirem a legislação, pagar impostos. Porém, desde que funcionem e sejam coerentes à realidade do nosso dia a dia.”, Celso Antonio Gallegario, Presidente da Binacional Provedor Logístico.

Vale lembrar que o impacto gerado pela inovação e tecnologia pode ir muito além da automação de tarefas. Poderá modificar a estratégia da empresa e oferecer novas perspectivas de gestão. Cabe à empresa estudar se vale a pena realizar o investimento e se esse investimento irá ajudar o seu empreendimento, de fato. As tecnologias mudam muito rapidamente, portanto é necessário reciclar-se

sempre e conhecer bem a sua empresa e os clientes, suas necessidades, expectativas, dificuldades, interesses e foco para escolher a melhor ferramenta tecnológica. Desta forma, poderá oferecer o melhor do seu negócio, tendo a melhor performance com economia, agilidade e retorno.

A tecnologia deve estar alinhada e integrada aos processos e modelo de negócio da empresa, produzir o conhecimento através de informações precisas, para que as decisões sejam fundamentadas e baseadas em dados que estejam voltados ao crescimento organizacional, propiciando uma maior probabilidade de acerto nas tomadas de decisões.

EMPRESA FAMILIAR – PARA SER CAMISA 10 TEM QUE TER COMPETÊNCIA!

O Coronel Sérgio Malucelli faz uma análise sobre as dificuldades enfrentadas por algumas empresas familiares em seus processos de sucessão. “Temos algumas barreiras nas empresas familiares. As empresas de transporte, em sua maioria, são originárias de um caminhoneiro que foi trabalhando com muito suor, muito esforço e criou uma frota pequena, média ou grande. E, não raras vezes, há uma desconformidade na transição da empresa familiar, herdeiro e sucessor. A Federação está criando uma série de palestras, tanto na capital como no interior, sobre sucessão familiar, para mostrar qual é a diferença entre o herdeiro e o sucessor. Nem sempre o herdeiro pode ser o que vai suceder. E, às vezes, a empresa não tem sucessor, tem somente herdeiro. Esta é uma preocupação, porque é notório que a terceira geração de herdeiros está assumindo posições de sucessores dentro das empresas familiares. Estamos buscando conscientizar o fundador que precisa respeitar o mais novo e o sucessor, ou herdeiro, dar continuidade ao legado construído pelo fundador, porque foi edificado com muito suor. Muitas vezes, as empresas de transporte fecham não por falta de carga para transportar, mas por falta de uma boa gestão.”

Segundo dados da PWC – 2016 Family Business Survey, as empresas familiares representam dois terços de todo negócio global, contribuindo com 70% a 90% do PIB Global e com 50% a 80% dos empregos na maioria dos países. (European Family Business, 2012). De acordo com a Business

Families Foundation, até 85% das novas empresas começam com algum nível de suporte familiar. Empresas familiares têm culturas e valores fortes, são mais empreendedoras, oferecem mais estabilidade de emprego e investem mais em iniciativas a longo prazo. Mesmo sendo uma força importante na economia, só 12% das empresas familiares sobrevivem à terceira geração e somente 3% atravessam a barreira da quarta geração.

Cada empresa e família possuem suas particularidades e desafios. Listamos alguns dos fatores que podem levar uma empresa familiar ao colapso:

- Conflito entre membros da mesma família e/ou familiares dos sócios.
- Falta de interesse das gerações seguintes de atuar no negócio e dar continuidade aos planos do fundador.
- Resistência da geração anterior em atualizar-se com as novas perspectivas de mercado e aceitar mudanças, desmotivando os herdeiros em permanecerem na empresa.
- Decisões equivocadas e precipitadas ao diversificar ou expandir o negócio.
- Falta de inclusão e preparação dos colaboradores e clientes para a transição da gestão.
- Famílias que superprotegem seus membros, estabelecendo diferenciação no tratamento e conduta perante as normas e procedimentos em relação aos demais colaboradores, gerando conflitos e podendo abrir espaço para corrupção e atitudes não éticas.
- A velocidade nos avanços tecnológicos, reduzindo o ciclo de vida dos produtos e serviços, principalmente quando há lentidão ou recusa por parte da empresa para a modernização.
- Atualmente, as estruturas e as relações familiares apresentam maior complexidade.
- Fatores externos como as mudanças globais e o processo volátil e incerto da economia aliados à inexperience da gestão atual.

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que sequer nos damos conta. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo. (GERSICK, Kelin, et al. De geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 2-3.)

A Transportadora Luzza Encomendas nasceu como uma empresa familiar, fundada por Wagner de Souza e Iara Luzza, que estão casados há 27 anos, mesma idade da empresa. “Considero muito difícil separar as coisas, até onde vai a empresa e até onde vai o casamento. Nós já passamos por todas as fases, inclusive com os ‘perrengues’. Com o tempo, criamos algumas regras. No começo, durante o almoço em família, sentavam-se conosco à mesa os negócios, os problemas e as decisões da empresa. Aos poucos, fomos excluindo, ou, ao menos, evitando os temas empresariais da nossa relação em casa. Deixávamos para conversar sobre a empresa na empresa. Ou, falamos de questões pontuais em casa, tomamos alguma decisão, mas deixamos para traçar as metas na empresa. Mesmo porque as decisões também são discutidas com os líderes e, após essa análise conjunta, tomamos a decisão final. Outra definição foi não misturar o dinheiro e as despesas particulares com os valores da empresa, decisão que foi tomada desde o início. Outro cuidado e regra é não contratar por afinidade e sim por competência. Pode ser amigo, parente, mas o critério será o mesmo: competência adequada para a função. Outra coisa que aprendemos, ao longo desses 27 anos de empresa familiar: quando um toma uma decisão o outro precisa ser informado. É impressionante como a empresa é um retrato dos maus costumes do lar: ‘papai não deixou, fala com a mamãe’. Quando as pessoas percebem que ‘papai’ e ‘mamãe’ falam a mesma linguagem, entendem que estamos alinhados. Vivenciamos e praticamos a cultura e os valores da empresa.”

Podemos denominar de empresa familiar aquela em que o controle societário – ou seja, as quotas ou ações – estão nas mãos de uma família e que os principais cargos da administração são exercidos pelos membros da mesma família. Há também a empresa multifamiliar, que é composta por duas ou mais famílias de origens diferentes que se unem para constituir um empreendimento.

O Grupo G10 nasceu com a Transpanorama, fundada 1986 pelos irmãos Claudio Adamuccio e Valdecir Adamucho e, juntamente com outras transportadoras, fundaram o G10 no ano 2000. São duas empresas que atuam juntas, alinhadas: o G10 com alvo na subcontratação e terceirização, e a Transpanorama com foco na frota. Nas palavras de Claudio Adamuccio, diretor presidente do G10 e diretor administrativo da Transpanorama, um gestor precisa ter competências e valores e a equipe deve ser qualificada para selecionar, escolher e recrutar os profissionais adequados para cada área. Não estamos falando aqui de sentimentos e sim de testes, perfis, e tudo o mais que compete a um eficaz processo de seleção. Quando partimos para o âmbito familiar, estamos falando de herdeiros e nem sempre estes têm as competências e o perfil psicológico necessários para a empresa, resultando na falha em destinar o herdeiro para um cargo ao qual ele não está habilitado para ocupar. Uma escolha e decisão emocional equivocada ou por falta de suporte econômico para trazer profissional mais qualificado do mercado. Eu vejo esse *gap* na gestão das empresas familiares. Esse *gap* deve ser reconhecido, bem administrado e resolvido, para que a empresa familiar possa ter uma gestão cada vez mais profissional e, se na família não houver um herdeiro com perfil adequado, buscar no mercado. É importante ficar claro para todos que ser dono também precisa assumir a responsabilidade e saber que permitir que um herdeiro assuma a gestão apenas por ser membro da família, sem as devidas qualificações, não é saudável e sustentável para a empresa. Se a empresa ficar focada em gerar trabalho com *status* para o herdeiro não qualificado, é melhor ele ser sócio e obter um rendimento do fruto dessa empresa do que fazer a gestão sem a devida competência e dar prejuízo.

“No Brasil, há uma cultura forte de empreendedorismo entre parentes. O importante nessa relação é profissionalizar a gestão empresarial para evitar erros e atritos em família”, afirma o presidente do Sebrae, Guilherme Afif Domingos. Ele ressalta que é importante separar a vida profissional da vida pessoal/familiar, mas quando a relação é pautada no profissionalismo, o trabalho em família pode ser ainda mais lucrativo.

Celso Antonio Gallegario, Presidente da Binacional Provedor Logístico destaca que conhecer primeiro o setor fora da empresa familiar foi muito importante para ele. Com isso,

ele pôde aprender, reunir expertise e obter vivência externa para, posteriormente, assumir a empresa familiar. “Apesar de a Binacional ser uma empresa familiar, não optei inicialmente por trabalhar dentro do grupo da família. Fui trabalhar em outra empresa de transporte, em que permaneci durante onze anos, e em 1989 eu assumi a Binacional. Realizei várias modificações, incrementei e hoje é uma das maiores empresas de transporte internacional do Paraná com uma bela trajetória e um futuro muito grande. Quero muito construir a sucessão para meu filho.”

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) e do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares. Apesar de serem consideradas um dos principais pilares da economia – representando cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho – pesquisas apontam que, em cada cem empresas familiares abertas e ativas, apenas trinta sobrevivem à primeira sucessão e cinco chegam à terceira geração.

A necessidade de modernização e flexibilização das práticas de gestão, leva muitas empresas familiares a mesclarem seus quadros diretivos contratando profissionais externos, mas a família continua influenciando e/ou determinando diretamente as decisões estratégicas, relacionadas a objetivos, diretrizes e metas da empresa. Na Cargolift Logística S.A., o CEO Markenson Marques vê com tranquilidade o processo sucessório e a inserção de executivos do mercado na gestão da empresa que, em 2009, implantou a governança corporativa. “Minhas filhas começaram na empresa bem jovens, aos 17 anos, para que fossem incorporando a cultura do mundo dos negócios, mas nunca coloquei uma carga muito forte em relação à sucessão. Acredito que precisa ser natural. A empresa tem que ser pilotada por bons executivos. Se forem da família, ótimo; mas se os familiares não estiverem preparados ou não quiserem, busca-se alguém no mercado.”

Como mensurar o sucesso de uma empresa familiar? “As empresas familiares que realizaram as tarefas de construir um negócio lucrativo e competitivo, mantendo, ao mesmo tempo, um conceito de família viável e convincente, têm motivos para se orgulhar.” (GERSICK, Kelin, et al. De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 193.)



As empresas familiares, em diversos setores, têm um significativo papel na economia mundial. São a coluna vertebral de muitas economias ao redor do mundo e sua sustentabilidade é fundamental para o crescimento econômico global. É importante salientar que o processo de sucessão deve atentar e avaliar que o fundador cria a empresa a partir de um sonho, necessidade e luta. E nem sempre está preparado para passar o bastão e compartilhar com a próxima geração.

Reconhecendo o valor e a importância do empreendimento familiar, a FETRANSPAR oferece palestras e eventos voltados para a gestão e sucessão familiar. Entendendo que a gestão do conhecimento deve ser disseminada para gerar novas estratégias, contribuindo para que o Paraná, através das empresas de transporte de cargas, consiga afastar-se da triste estatística do IBGE.

“A Greca começou em 1959 com o meu pai, “Seu” Belmiro Greca, fazendo transporte. Ele foi evoluindo e eu entrei na

empresa com a idade de 17 anos, passando a auxiliá-lo no relacionamento com bancos e na área comercial. Fui me aperfeiçoando e mais tarde meu pai me convidou para ser seu sócio em outra empresa. Montamos, então, a AB Greca. Passamos por diversos segmentos de transporte (pedra, carga geral, líquidos) até chegarmos no transporte de asfalto, que se tornou a nossa maior especialidade. Com o falecimento do meu pai, houve a inclusão dos meus filhos na empresa. Eu e meus filhos tocamos a Greca até hoje.”, diz Amadeu Greca.

“Dirigir a empresa familiar é um fato muito dinâmico e cada geração deve reconquistar o seu lugar com estilo próprio. É preciso ter vocação, coragem, talento e capacidade de luta. Muitos herdeiros têm uma boa formação acadêmica e acumulam estágios em empresas de elite sem, contudo, apresentarem a vocação e a vontade de lutar pela gestão da propriedade.” (LODI, João Bosco. A Ética na Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 69.)

SUCESSÃO – PREPARANDO O *PIÁ*

De acordo com Amadeu Greca, do Grupo Greca Asfaltos, com 59 anos de atuação e sendo uma das maiores empresas especializadas em asfalto no Brasil, transportando, produzindo e comercializando produtos destinados à pavimentação asfáltica, o sucesso da sucessão depende de cada um estar fazendo o que realmente gosta e de não se deixar dominar pela vaidade. “Não adianta ter um filho infeliz na empresa porque queria ser médico. Ou é médico e não quer ser médico, quer trabalhar na empresa de transporte. Não tem receita. Os sucessores têm que gostar do que fazem, capacitarem-se para serem os melhores. Determinar, dentre as capacitações de cada um dos herdeiros, qual a aptidão que ele mais gosta de exercer na empresa para que este seja seu setor, em que irá se desenvolver e trabalhar como se estivesse em qualquer outra empresa, executando seus serviços e suas funções com excelência e contribuindo para o sucesso da empresa. Quando todos estão trabalhando juntos, com o mesmo objetivo, a gente consegue o sucesso.”

O plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmiti-lo. As empresas procuram pessoas com visão para dirigir, não apenas pessoas que queiram mandar. Procuram também detectar quem, dentre os herdeiros, tem a visão, o conhecimento e a atitude adequada para representar os valores da família, da empresa e capacidade para gerar energia em seus colaboradores, especialmente em tempos de crise e nos primeiros tempos após a sucessão. O futuro com a sucessão terá o efeito e resultado de como esse processo está sendo conduzido hoje. É o presente moldado a longo prazo.

Diretor Presidente do G10 e Diretor Administrativo da Transpanorama contribui com uma orientação importante para um futuro promissor do sucessor, demonstrando a importância do conhecimento tácito e explícito, que deve ser adquirido aos poucos, com a vivência e convivência na empresa, observando, analisando e aprendendo com todos. “Faça uma imersão no negócio, conheça o chão da oficina, entenda o linguajar do motorista, conheça o seu negócio de A à Z. Conheça o mecânico, o trocador de lona, o borracheiro, o frentista, o motorista. Conheça o presidente do sindicato,

da Federação, a bancada no Congresso que pode apoiar a legislação do transporte. Entenda a lei do motorista, a logística do país como um todo. Conheça o seu negócio profundamente, estude a enorme e complexa demanda da logística no Brasil com suas rotas e rodovias. Viaje de carro, de caminhão e entenda as adversidades, a topografia, a infraestrutura portuária e rodoviária para conseguir tomar decisões assertivas. Legislação, tributação, remuneração, colaboradores, líderes. Faça uma imersão para conhecer, sem a ansiedade de tomar decisões e estabelecer mudanças. Após essa profunda imersão, estará pronto para propor mudanças e melhorias.”

A má gestão da sucessão é que gera problemas. Assim, antes de a crise surgir, é prudente buscar formas de corrigir no dia a dia aquilo que precisa ser ajustado, acompanhando e avaliando o processo de sucessão de perto, tanto em relação ao sucedido como em relação ao sucessor, colaboradores, líderes, clientes e fornecedores. Antes de colocar o pé na estrada é preciso desenvolver um plano de travessia e escolher o melhor trecho durante a mudança. Mudanças geram desconforto, podem causar problemas, e problemas não resolvidos ou mal administrados podem gerar crises intermináveis.

Toda mudança causa impacto. Será necessário identificar e avaliar o impacto gerado pela mudança, com um plano de gestão de mudanças, para prevenir e administrar os desafios que surgirem nesse trajeto, conduzindo a transição em um clima sustentável e saudável. Não se deve esquecer de revisar a sua empresa e os envolvidos no processo de transição, antes da viagem sucessória. Problemas mal resolvidos, principalmente entre as pessoas, tendem a se amplificar durante um processo de mudança. É como no caso do caminhão: a revisão e a manutenção são fundamentais; caso contrário, haverá prejuízos e até mesmo acidentes.

Em tempos de transição, de sucessão de liderança, uma forma de manter a equipe coesa, funcional e unida, é trabalhar no desenvolvimento do espírito de time, como bem lembrado por Warren Bennis (1925-2014), especialista norte-americano em liderança: “nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós juntos”. Quando o espírito de time faz parte dos valores,



missão e conduta da liderança, mesmo que mude o treinador, o time continua com o mesmo foco: a vitória! Na empresa, a vitória significa atingir as metas, seguir a missão e cumprir o planejamento estratégico.

Administrando bem os conflitos e os impactos gerados pela transição, para que haja adaptação ao novo patamar, todos saem ganhando com esse processo de aprendizado, inclusive o fundador, que pode desenvolver novas habilidades e conhecimentos para além da empresa, como dizia o pensador Amiel: “Saber envelhecer é a obra-prima da sabedoria e um dos capítulos mais difíceis da arte de viver”. Para o fundador, esse processo pode ser ainda mais difícil caso não tenha se preparado para esse momento. Como preparar-se? Reinventar sua forma de atuação na vida. Podendo dedicar-se às causas sociais, ao lazer, à arte, música e cultura; a trabalhos sociais, encontros políticos, aconselhamento. Dedicando-se a algum *hobby*. Entre alternativas, a que fizer mais sentido e trazer maior significado para essa nova fase na vida do sucedido.

O maior patrimônio de uma família reside em seu **capital humano**, nos indivíduos que compõem a família e seu **capital intelectual**, que consiste nos conhecimentos de cada membro da família, e em seu **capital financeiro**.

Para que uma empresa familiar tenha sucesso e permaneça ativa no mercado, é importante que se tenha em mente que, quando se une família e empresa, pode haver um enfraquecimento da eficiência em uma ou em ambas as partes. Para que isso não ocorra, é necessário a compreensão de alguns problemas desse relacionamento e a construção de um código de relação empresarial. A falha em reconhecer e avaliar seu capital humano e intelectual é a principal causa para o fracasso da empresa familiar na preservação de seus bens.

Em “Política”, Aristóteles explica que a família é a primeira e menor unidade de governo. Explica, ainda, que os papéis e práticas de governança nas famílias refletem-se nos papéis e práticas de todos os sistemas maiores de governo. A tríade que deve ser conhecida, respeitada e gerenciada com vistas ao futuro, são: gestão, propriedade e família. O modelo de negócio deve estar de acordo com a atualidade e antecipar-se às mudanças para que reflita o mundo real dentro das organizações e em suas estratégias.

Cada membro da família que entra ou sai da organização desloca a empresa para uma nova dimensão, uma nova forma, um novo cenário que impacta em todos os envolvidos. Que esse movimento seja planejado, participativo, assertivo e comunicado de forma eficiente. Quando tratamos de família, propriedade e gestão, é preciso observar e identificar qual a influência cada membro da família causa na própria família e na empresa. Incluindo os agregados, como por exemplo: os genros, as noras, os cunhados, as cunhadas, etc.

Uma governança corporativa de qualidade atua a partir de quatro valores fundamentais: o senso de justiça, a transparência das informações, a prestação responsável de contas e conformidade no cumprimento das normas reguladoras. É preciso planejar a viagem pela rota da transição. Procure não tráfegar por vias desconhecidas. Escolha pessoas que possam contribuir na escolha do melhor caminho a percorrer para chegar bem ao seu destino, assim como destaca Claudio Adamuccio: “Quando a empresa atinge um porte médio, é importante entender que precisa ser profissionalizada. Quando a empresa é pequena, o fundador dá conta da gestão. Por que, geralmente, as empresas familiares não chegam à terceira geração? Quem fundou consegue passar o bastão, provavelmente como média empresa. O herdeiro pega a empresa média, mas se não tiver as devidas competências, pode quebrá-la e não chegará à terceira geração. E, se chegar à terceira geração, observa-se a necessidade de um suporte profissional para modernizar e ajustar a gestão da empresa aos novos cenários. Quando o fundador é um visionário, profissionaliza a empresa antes de passar o bastão. A nossa empresa é familiar, fundada há 32 anos, e o que será na próxima geração? Estou trabalhando com plano A, B e C. O plano A é preparar um sucessor dentro da família. Se não for possível, partimos para o Plano B: vender 50% ou 49% da empresa. Esse fundo de participação apresenta uma pessoa para completar o quadro executivo. E o plano C é vender todo o controle e retirar-se do negócio. A empresa continua existindo e permanecemos como sócios, não mais como gestores. O futuro é que vai nos revelar se o plano A, B ou C é o que será seguido. Com certeza, não colocaremos pessoas sem vocação. Contaremos ainda, com auxílio de profissionais que nos ajudarão a determinar para

quais setores ou áreas temos herdeiros capacitados. Um *mix* na transição e sucessão familiar, trazendo executivos do mercado para ocupar posições que, por uma questão ou outra, não encontramos entre os herdeiros.

Se as decisões do negócio são baseadas para evitar discórdia familiar, com base em um consenso, em detrimento do planejamento estratégico e metas, porque pode perturbar a unidade familiar, sua empresa pode ser um palco de problemas e estar na contramão do desenvolvimento, podendo falir a qualquer momento. Esta complicada tarefa de reunir esforços para preservar a suposta harmonia familiar em detrimento das importantes decisões empresariais, serve para minar as relações e, com o tempo, instalar um desequilíbrio de poder. Uma estratégia míope de, supostamente, preservar a paz, colocando para debaixo do tapete os conflitos familiares ao invés de resolvê-los, pode resultar em maior conflito e desarmonia, explodindo na sucessão. O consenso, sem análise e diálogo, pode ser apenas uma estratégia de conflito adiado, ao invés de lidar com o problema de forma aberta e construtiva. O maior perigo na tomada de decisões no negócio da família é permitir que o conflito fique demasiadamente longo. Conflito mal resolvido é como praga: cresce e invade o campo, comprometendo a plantação.

Muitas dificuldades nos negócios decorrem de problemas no seio da família: rivalidade, excesso de vaidade, disputa de poder, egocentrismo, ausência de visão sistêmica, senso de preservação da propriedade, falta de união e espírito de equipe, carência de diálogo e entendimento, distanciamento emocional, excesso de cobranças. Algumas famílias negam ou evitam explicitar o conflito, carregando suas mágoas e ressentimentos para as reuniões da empresa gerando desentendimentos sem fim, instabilidade nas equipes e dificuldade na tomada de decisões assertivas.

Confira as condições da sucessão. Não adianta dirigir com todo o cuidado sua empresa se o sucessor não estiver em condições de assumir a direção. Não atrase o processo de sucessão, identifique e prepare seu sucessor com paciência e antecedência.

Alguns elementos são fundamentais e devem ser observados e analisados bem antes da largada do processo sucessório:

- 1 – Os valores da família devem estar escritos em um código para que todos tenham consciência, comprometam-se e pratiquem-nos, desde o berço.
- 2 – As relações de poder: quem lidera, quem segue, quem orienta.
- 3 – A prioridade é manter a empresa ou assegurar o futuro da família?
- 4 – Observar sinais de declínio e/ou oportunidades para que ambos, sucessor e sucedido, tenham total clareza das condições em que a empresa se apresenta no ato da sucessão.
- 5 – A escolha entre dispersão e segurança do patrimônio.
- 6 – Abstrair as vaidades pessoais tanto das novas gerações como do fundador. O negócio está para além do pessoal: é um compromisso social, com a comunidade, os colaboradores, com o país, clientes e a responsabilidade de levar adiante e gerar crescimento para o patrimônio familiar.

Em caso de conflito, evite reagir! A reação pode levar a consequências drásticas. Respire, espere a poeira abaixar para ter uma visão melhor dos fatos. Cabeça quente não produz boas decisões. Problemas e conflitos podem surgir quando um padrão de comportamento é transferido da família para o negócio. Por exemplo: irmãos terem dificuldade em acatar ordens uns dos outros, disputa de atenção e preferência por parte do patriarca ou matriarca, sentir-se no direito de receber generosas vantagens por ser membro da família, entre outras. Quando uma família se encontra em apuros, seus membros raramente olham para si como uma unidade para encontrar a solução. Por vezes, a atitude é de cobrança, acusação e esquiva. Se a família não sabe como trazer essas diferenças para a superfície e resolvê-las, o conflito pode construir e escalar, ao longo do tempo, uma ponte para o fracasso.

Caso um pai esteja decepcionado com o desempenho do filho, é melhor para ambos, discutir as deficiências e formas de corrigi-las, ao invés de falar para terceiros ou levar a questão para o lar, à mesa do jantar, envolvendo outros familiares,

transferindo a questão e dificultando ainda mais a solução. Essa falha de comunicação e de gestão dos conflitos desperta muitas discórdias em família que se tornam destrutivas, podendo chegar a ações judiciais.

Resolução de conflito nas empresas familiares não é um evento único; é um processo que exige que os membros da família desenvolvam sensibilidade, aprendam técnicas de comunicação eficazes, criem uma cultura de paz e permaneçam continuamente alertas para a resolução dos conflitos ainda na fase inicial. Ao surgir os conflitos de natureza emocional ou familiar extensos e prolongados, considere trazer um treinador de relacionamento, um coaching, consultor, mediador ou conselheiro de negócios da família. Um conselheiro individual pode trabalhar sobre as questões do conflito e as preocupações e tensões geradas pelo mesmo.

QUANDO INICIAR O PROCESSO DE SUCESSÃO?

Quando os proprietários decidirem que preservar um negócio de sucesso para as futuras gerações seria o melhor legado que poderiam deixar de sua construção e anos de dedicação e empenho. Tomada a decisão de preservar o negócio familiar, o segundo passo é iniciar o processo de escolha do sucessor e o fundador preparar-se para passar o bastão.

Existem todos os tipos de questões a considerar quando abordamos a questão da sucessão: calendário da transição de poder, se a sucessão irá estimular disputas na família e o quão o sucessor está preparado emocional e tecnicamente. É por isso que uma das primeiras providências é o planejamento da sucessão. Para um plano de sucessão bem sucedido, é importante que o fundador compreenda e aceite que seu sucessor não irá conduzir o negócio como ele ou escolher alguém de personalidade afim ou mesmo alguém por maior afinidade emocional. Busque a pessoa que irá construir a partir do que você fez e que tenha competência, interesse e poder pessoal para levar a empresa a novas alturas, preservando os valores já construídos e sua memória. É importante que o sucessor esteja pronto para o desafio, que tenha ou conquiste o respeito dos membros da equipe chave e os meios para orientar sua empresa para o futuro.

Deve-se redigir o plano de sucessão e a transição deve ser conduzida sem representar um choque para os negócios. Evite lançar o sucessor ao território do cliente até que ele ou ela tenha um sério conhecimento e envolvimento com o negócio. Quando houver mais de um filho pronto para assumir o negócio, é especialmente importante reconhecer as diferenças e ter clareza sobre a área do negócio em que cada um pode sair-se melhor. É fundamental verificar e trabalhar objetivamente os pontos fortes e fracos dos sucessores antes de trazê-los, efetivamente, para o negócio para que estejam preparados para compartilhar conhecimentos, responsabilidades e expectativas evitando confrontos de personalidade.

“Se o ambiente de trabalho é profissional e todos os funcionários são tratados de forma justa, você não vai ser acusado de nepotismo.”, diz Jane Hilburt-Davis, membro do conselho do IFOB (Instituto de Empresas Familiares). Atenção para não criar duas classes de funcionários — familiares e não-familiares. Tenha cuidado para não abrir mão das regras e normas de conduta em favorecimento dos membros da família dispensando tratamento especial e privilegiado. Esteja ciente de que, em um negócio familiar, favores especiais, direcionados a amigos e familiares desmotivam os demais colaboradores. O mesmo alerta cabe quando tratar-se de punições. Estas não devem ser exageradas e desmedidas tomando-os como “exemplos”. Há que se ter em mente a justa medida. A capacidade de ter uma comunicação eficaz, ética e assertividade com todos os membros da organização.

Empresas familiares podem falir por muitas razões, incluindo conflitos familiares por causa de dinheiro, nepotismo, levando a má gestão e lutas pela sucessão do poder de uma geração para outra. Deve-se conduzir a empresa de tal forma a evitar estas armadilhas.

Uma boa parte das empresas começam como empresas familiares, mas apenas aquelas que dominam os desafios intrínsecos a esta forma de propriedade resistem e prosperam ao longo das gerações. O trabalho envolvido é complexo, extenso e interminável, mas a evidência sugere que vale a pena o esforço para a família, negócios e sociedade em geral.

Apresentamos mais algumas fontes de conflito e discórdia observadas em empresas familiares que podem se desdobrar em inúmeras outras consequências:



1. Filhos competem por atenção ou preferência dos pais.
2. As regras e normas da empresa não são seguidas pelos membros da família.
3. Sucessores e familiares com expectativas irreais sobre o que o negócio pode fornecer em termos de futuro financeiro ou perspectivas de carreira.
4. Tradição e inovação em posições opostas. Sucessor e fundador não conseguem atingir um consenso e equilíbrio para o futuro da gestão, gerando desconforto e insegurança na gestão.

As empresas familiares têm a complexidade adicional de que assuntos de família confundem-se com os da empresa, e vice-versa, implicando em mais problemas para resolver. Nem sempre o gestor consegue garantir justiça e equidade entre os círculos familiares e empresariais. Nesse momento, antes que a situação se deteriore, é importante buscar auxílio externo de um profissional habilitado.

Geralmente, os valores numa empresa familiar são comunicados oralmente, de geração em geração, até que nasce a necessidade de serem escritos e formalizados através de um código. A reputação de uma família, seus valores e sua tradição exercem uma influência favorável às relações entre a empresa, a comunidade, fornecedores, clientes e colaboradores. Um plano de sucessão bem sucedido depende do quão internalizados estão esses valores na visão do sucessor e sua capacidade de transmiti-los, vivenciá-los e disseminá-los em sua gestão. E de quanto esses valores são transformados em atitudes concretas no dia a dia.

Lembrando que, características e estratégias que tornaram uma empresa eficiente durante um ciclo, podem tornar-se obstáculos para o sucesso do ciclo seguinte, do próximo sucessor. É durante o trajeto da transição que fundador e sucessor precisam estar aptos e abertos para essa avaliação. E que o sucessor esteja preparado para as comparações com o sucedido, que são inevitáveis, estando firme para honrar o compromisso que recebeu de quem construiu com muito esforço e vontade esse legado.

Cabe ao fundador tornar as bases de missão, valores e visão

sólidas para que a geração seguinte possa dar continuidade sem grandes abalos e crises durante a transição, respeitando a cultura da organização. Que a transição seja feita em águas tranquilas, que o sucessor esteja motivado para assumir o bastão, que dê continuidade ao plano de crescimento, e, aos poucos, imprima as modificações que julgar necessárias. E os conflitos que surgirem, durante a travessia, encontrarão valores fortes e vontade de ambas as partes – fundador e sucessor – e disposição para resolver os desafios de forma positiva, em prol da empresa e do bem comum. A comunicação deve ser assertiva, clara e transparente para que cada um considere o outro seriamente.

Independentemente de ser uma questão de sucessão familiar e falar-se muito sobre inovação e muitos acreditarem que a inovação acontece fluidamente, sabemos que não é real. Há resistência em praticamente todos os setores. Via de regra, nós, seres humanos, somos um tanto reservados e ressabiados quando a inovação chega até nós, em nossas empresas, em nosso lar, desestabilizando a zona de conforto, pedindo passagem e, muitas vezes, sacodindo a poeira com ventos fortes e, aparentemente, ameaçadores. Provavelmente, muitos de nós vivenciou ou tem conhecimento de decisões administrativas adiadas, em ciclos de procrastinação, na ilusão de “deixa como está para ver como fica” e essa atitude levar a situações desastrosas e prejuízos.

Nicolau Maquiavel foi um filósofo que viveu e produziu entre os séculos XV e XVI, na região de Florença, na Itália. Já naquela época observou que “nada é mais difícil de fazer, nada é mais perigoso de conduzir, nada tem êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem de coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sob as condições antigas, e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas.”

A fim de blindar, lidar e evitar problemas maiores, o conselho familiar pode ter atuação decisiva e equilibradora na mediação de conflitos na gestão da família. Choque de interesses entre irmãos, decisões opostas entre pais e filhos e patrimônio ameaçado por divórcio são apenas alguns dos obstáculos que podem surgir e desestabilizarem a gestão. As relações são o ponto mais frágil na gestão e merecem maior foco. Não só no processo sucessório, mas durante toda a vida da empresa.

O conselho familiar é uma ferramenta estratégica para empresas familiares. É definido por meio de acordos com os membros do clã, buscando proteger os interesses familiares e empresariais de maneira sensata e organizada. Um fórum de diálogo e deliberações sobre expectativas e condutas dos membros da família que atuam na organização. O conselho familiar é o local legítimo para que o gerenciamento do negócio prossiga respeitando a cultura afetiva existente no grupo, de forma disciplinada e clara.

O sucessor não nasce empresário. Ele nasce e desenvolve habilidades, atitudes e conhecimentos que podem levá-lo a ser empresário. O mais importante é o quanto foi desenvolvido no sucessor o sentido de missão da empresa e seus valores em uníssono com os valores da família, a visão de futuro, associados à aptidão empresarial e gerencial do sucessor. Uma preparação para a vida.

IDENTIFICAR E PREPARAR SEU SUCESSOR

Amadeu Greca fala-nos sobre os muitos desafios que o empresário do setor de transporte de carga enfrenta. Diante disso, torna-se ainda mais relevante a necessidade de preparar o sucessor pessoal e profissionalmente para encerrar essa jornada. “Em uma empresa de transporte temos vários desafios. A vida do empreendedor caminha sempre através dos desafios. Desafio da mão de obra dos motoristas, do controle da jornada, do controle do combustível, do imenso mundo das licenças (município, estado, governo federal, DNIT Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes), da polícia estadual, da Polícia Federal, da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), um emaranhado de licenças e que precisamos ter uma equipe somente cuidando dessas licenças para podermos operar. Precisamos ter licença em todos os municípios por onde trafegarmos. Um grande problema burocrático que impõe um custo invisível que ninguém conhece e considera. E os preços de mercado que dependem da união dos empresários, de chegar-se a uma coerência.”

No caminho da sucessão, todos estão preocupados com a transição. Com as condições da estrada por onde a transição irá trafegar. Apesar de estarmos falando de negócio, não podemos deixar de considerar e atentar para os efeitos

causados na família. Se a família estiver bem preparada para enfrentar de forma resiliente as mudanças e o trajeto da sucessão, com suas resistências e conflitos, poderá concluir com sucesso o trecho.

João Bosco Lodi cita: “O êxito de um programa sucessório depende da maneira com que o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando está próxima à sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento.” LODI, João Bosco. São Paulo. Pioneira. 1993, p.21.

O ponto mais sensível e o caminho para o sucesso na sucessão estão na escolha e preparação do novo líder. É necessário que este tenha perfil alinhado com as estratégias do negócio, forte senso visionário e um estilo que transmita respeito e confiança, resiliência, assertividade, senso de justiça, ética e abertura. É importante ter confiança de que o condutor, antes de iniciar a viagem, verificou as condições da empresa e da estrada que irá trafegar, escolhendo as melhores condições para chegar bem ao destino da sucessão.

Celso Antonio Gallegario, Presidente da Binacional Provedor Logístico diz: “Vislumbro a sucessão através do meu segundo filho, que apresenta muito interesse sobre os assuntos da empresa. Praticamente todos os dias ele pergunta sobre os negócios. E quando ele é questionado sobre seu futuro profissional, a resposta surge imediata: ‘vou administrar a Binacional’. Minha filha mais velha optou pela carreira de medicina e o mais novo ainda está na infância. Acredito muito que o meu segundo filho será meu sucessor. É visível o interesse dele pelos temas da empresa. Ele começou a vir para a empresa nas férias, permanecendo alguns dias. No próximo ano, ele completa quinze anos e irá iniciar atividades na empresa, em meio período, começar a acompanhar os processos. Mais tarde, se decidirmos pela sucessão, ele estará inteirado e familiarizado com a empresa. Porque isso leva tempo, transporte não é algo que você aprende na faculdade e aplica na empresa. Nessa área, o aprendizado se dá na prática. Não vou forçar, deixar que as coisas aconteçam naturalmente, mas confesso que é uma satisfação muito grande para mim como pai.”

Tanto sucessor quanto sucedido devem estar preparados para lidar e superar os conflitos da escolha. Não raro, parentes descontentes podem desencadear problemas familiares e

gerenciais. Quando a trajetória do processo sucessório é bem preparada, com olhar minucioso para a escolha do novo líder, estimulando a cultura de cooperação entre as gerações, é possível transformar a família numa rede de apoio em todos os momentos, incluindo na sucessão.

Como enfrentar um dos maiores dilemas da sucessão: a dificuldade do sucedido para retirar-se e a dificuldade do sucessor para esperar?

Claudio Adamuccio, Diretor Presidente do G10 e Diretor Administrativo da Transpanorama alerta para o fato de o fundador reconhecer que é imprescindível encarar a morte como algo certo, mas não da boca para fora, mas com profundidade. “Encarar que a vida tem validade, que houve tempo de infância, adolescência, juventude, maturidade, velhice e haverá o tempo da morte. Se tivermos esses três valores como verdade pessoal e olhar para o que a ciência determina como tempo médio de vida, isso se não houver nenhum incidente de percurso, reconhecerá a validade, então, poderá encarar a sucessão como um assunto importante, trazer para a relevância e se preparar, preparar a empresa e o sucessor para a transição. Pode sair da executiva e migrar para o conselho da empresa, o que faz com que ele continue verificando os números e permite que tenha tempo útil e hábil para acompanhar a passagem do bastão, nomeando um sucessor, estabelecendo, cobrando e fiscalizando as metas. Assim, terá saúde e vida para verificar se passou de maneira correta e, se, precisar de ajustes, ainda haverá tempo para fazê-lo. Passe o bastão com energia, para monitorar, saindo do executivo, mas com acesso aos números e relatórios, saindo de uma rotina estafante de doze ou treze horas para uma rotina de quatro ou cinco horas. Assim, você pode analisar e ‘passear’ pela empresa, para ver e ser visto. Pode meditar sobre uma lição de vida, que, perto de morrer, Alexandre, o Grande, nos deixou ao realizar três últimos pedidos aos seus ministros:

1. Que seu caixão fosse carregado pelos melhores médicos da época.
2. Que os tesouros que tinha fossem espalhados pelo caminho até seu túmulo.
3. Que suas mãos ficassem fora do caixão e à vista de todos.

Os ministros, surpresos, perguntaram: ‘Quais são os motivos?’

Ele respondeu:

1. Eu quero que os melhores médicos carreguem meu caixão, para mostrar que eles não têm poder nenhum sobre a morte.
2. Quero que o chão seja coberto pelos meus tesouros, para que todos possam ver que os bens materiais aqui conquistados, aqui ficam.
3. Eu quero que minhas mãos fiquem para fora do caixão, de modo que as pessoas possam ver que viemos com as mãos vazias, e de mãos vazias voltamos.”

Segundo Jeffrey A. Sonnenfeld, professor na prática de gerenciamento na Yale School of Management, nos EUA, “a busca inflexível de uma missão empresarial heroica é, muitas vezes, a origem da incapacidade dos proprietários de empresas (em particular os fundadores) de planejar efetivamente a sucessão.” Além do risco familiar, há os colaboradores, seus empregos e respectivas famílias que fazem parte do jogo.

Algumas reflexões que podem ajudá-lo:

1. Que seu sucessor esteja preparado em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para ocupar o volante, a condução da empresa.
2. Que conheça as responsabilidades, funções e departamentos da empresa e a estrutura do negócio.
3. Que tenha interesse, monitore e acompanhe as tendências do setor.
4. O mais importante: boa liderança. Que tenha energia para conduzir seus colaboradores para a “batalha” e inspirá-los a vencer.
5. A inteligência emocional: saber lidar com as próprias emoções e ter empatia, é fundamental para encarar as crises, porque em águas tranquilas é fácil nadar.
6. Que compartilhe a visão do fundador e esteja preparado para adicionar e somar com a sua própria visão.

7. Se houver mais de um sucessor, o quão bem eles trabalham e tomam decisões de negócios juntos.
8. Existem etapas específicas ou responsabilidade explícita, tácita e documentada para o seu sucessor?

PREPARAR A EMPRESA

Esta é uma das etapas mais comumente esquecidas! A empresa está preparada para o que está por vir? Você se sente confiante em seu sucessor? Há um planejamento para informar seus trabalhadores tão logo quanto possível sobre o processo de sucessão?

Deve-se manter a lealdade perante os colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores importantes. Deve-se ser transparente sobre o plano de sucessão e ajudá-los a compreender a sua visão e abraçar o seu sucessor, tomando medidas para ajudá-los a ver o seu sucessor como capaz, um vencedor e sucessor desejável para você.

É importante avaliar se os fornecedores e clientes são do fundador ou da empresa. Se essa relação de dependência existir, pode aumentar o grau de vulnerabilidade da empresa caso os fornecedores e clientes percebam o processo de sucessão como negativo ou frágil. Também é importante preparar e manter uma boa relação dos fornecedores e clientes com a empresa e o futuro sucessor.

Algumas empresas operam com certo grau de informalidade em sua gestão, que, até o momento foi natural e eficiente por gerações. Muitos pensam que estratégias de governança corporativa são para os grandes orçamentos. Ao expandir as empresas familiares, a relação entre proprietários, gerentes e funcionários torna-se mais complexa e um processo de governança mais estruturado é necessário. Um sistema de boa governança corporativa direciona as políticas internas para gerenciar essa complexidade em torno do negócio, seus planos de crescimento, estratégia e rentabilidade, proporcionando apoio e orientação para a gestão e para o processo de sucessão.

Um plano de sucessão permite à empresa desenvolver e facilitar as mudanças de liderança de forma progressiva, planejada e lidando bem com os impactos da transição,

garantindo a acionistas, colaboradores, clientes e outras partes interessadas a longevidade da empresa, preservando seu valor e reputação.

O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldade de compartilhar os seus valores com a segunda geração. Ao fundador, cabe desenvolver uma ideologia estável e coerente para a família percorrer o melhor trecho durante a sucessão. Cabe também transpor sua individualidade, transformar o seu sonho no projeto da segunda geração e observar, no grupo familiar, quem melhor identifica o conjunto de valores e necessidades da empresa.

Dirigir a empresa de família é um fato muito dinâmico e cada geração deve conquistar o seu lugar com estilo próprio. É preciso ter vocação, coragem, talento e capacidade de resiliência. A família deve se tornar um ativo e procurar, de todas as formas, evitar transformar-se apenas em um passivo que retira valor do que foi herdado. É um desafio para a família preservar o coletivo sem destruir o individual. É preciso refletir profundamente sobre o provérbio: “pai rico, filho nobre, neto pobre”. A preservação e aumento do patrimônio de uma família é uma questão de comportamento humano.

Em muitas culturas mundiais, a conservação da família é a mais importante das preocupações. Essas culturas sabem que a preservação familiar é principalmente uma questão de construção do capital humano e intelectual. Por isso, exigem o máximo potencial em educação de todos os seus membros. Elas tomam decisões horizontalmente, sobre o que é melhor para toda a família, e não apenas verticalmente, sobre o que é melhor para um indivíduo e seus herdeiros imediatos. Consideram que o crescimento de seu capital financeiro é consequência, e não a causa, de um excelente monitoramento de seu capital humano e intelectual.

RECURSOS HUMANOS – QUEM FAZ O TRECHO SÃO OS COLABORADORES

O Serviço Social do Transporte (SEST) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) são entidades coordenadas por um conselho de representantes presidido pela FETRANSPAR – SEST/SENAT e, na figura do atual presidente, coronel Sérgio Malucelli, vem ganhando cada vez mais a confiança e participação dos associados, colaboradores e futuros profissionais do transporte que reconhecem nessas entidades contribuições fundamentais para o desenvolvimento do setor de transporte de carga do país, atuando na formação e na qualificação de profissionais para o mercado, aptos às novas tecnologias e às complexas formas de trabalho. Para Celso Antonio Gallegario, o investimento em pessoas deve vir antes da tecnologia.

Com a tecnologia cada vez mais presente, tanto na vida pessoal como profissional de todos nós, verifica-se o crescente receio por parte dos profissionais de que suas funções sejam, cada vez mais, substituídas pela tecnologia. Markenson Marques realiza um trabalho, em conjunto com Recursos Humanos, de quebrar o conceito de que a tecnologia tira o emprego. Estimula que seus colaboradores, ao invés de sentirem-se intimidados e ameaçados, assumam a posição do profissional que ensina o computador a trabalhar. E acredita que 70% dos colaboradores se convencem. Dentre os demais 30%, muitos são demitidos ou decidem sair da empresa. Segundo Markenson Marques, “a maioria não tem medo da inovação tecnológica na Cargolift e isso vai indo muito bem. É a mola do nosso sucesso.”

Mão de obra capacitada é essencial, afinal são seus colaboradores que conduzem o plano de negócios para que as metas sejam atingidas. Portanto, quanto menos o seu time estiver qualificado, mais longe a empresa estará do sucesso e dos objetivos definidos. O coronel Sérgio Malucelli traz uma forte contribuição e reflexão sobre a necessidade de resgatar a autoestima e dignidade profissional do motorista, incluindo a importância em qualificá-lo para as inovações crescentes. “Precisamos voltar a dignificar a função de motorista de caminhão, demonstrando a importância e qualificando dentro do possível. Vamos fazer com que o Sistema S do transporte esteja mais voltado para essa qualificação. No passado,





quando se perguntava para uma criança o que ela queria ser, ela dizia: bombeiro, aviador ou motorista de caminhão. Hoje, a atividade de motorista está desgastada e relegada a segundo plano. Esperamos que a função de motorista volte a ser uma atividade agradável. A cada ano, os veículos chegam com mais tecnologia e segurança, e se o motorista não se adaptar a essa mudança não conseguirá dirigir o caminhão.”

Markenson Marques CEO da Cargolift Logística S.A relata sobre a necessidade de resgatar a autoestima do motorista e oferece como exemplo positivo uma campanha realizada nos Estados Unidos. “Nos EUA, há mais ou menos quinze anos, a opinião pública estava com a mesma opinião da população brasileira: a de que o caminhão atrapalha o carro pequeno e que dentro das cidades é um grandalhão que atrapalha a vida de todos. A ATA (*American Truck Association*), associação das empresas de transportes dos Estados Unidos, fez uma campanha maciça em vários canais midiáticos intitulada ‘Tudo o que é bom vem de caminhão’. Os donos de transportadoras foram às escolas demonstrar para as crianças como é o caminhão e como conviver com os caminhões na estrada. E hoje, quinze anos após a campanha, constatou-se que não há mais a visão distorcida do caminhão. O slogan da campanha permanece. É importante mudar a opinião pública para que o motorista de caminhão seja reconhecido em sua dignidade e importância profissional. Sou favorável a que o Brasil invista nos demais modais: temos rios navegáveis de grandes proporções e é um transporte com menor custo. deve-se também nas ferrovias. Mas não tem como chegarem na porta do comércio, no shopping center: sempre terá que chegar de caminhão. Com o tempo, o caminhão irá se tornar autodirigível. Já é uma realidade. Estive no Vale do Silício e constatei automóveis sem condutores. O caminhão será elétrico, entrará no centro da cidade de madrugada sem

fazer barulho e atrapalhar. A população vai reconhecer que o caminhão é um grande companheiro.”

Numa tentativa desesperada e, muitas vezes mal planejada, de reduzir custos, funcionários que desempenham papéis estratégicos são dispensados. Com isso, dispensa-se também o conhecimento que essas pessoas têm com relação à operação e o bom relacionamento que mantinham com clientes e outros funcionários que fazem parte da operação. Essas perdas jamais poderão ser contabilizadas na ponta do lápis e nem sempre a empresa observa esse prejuízo.

Um ambiente equilibrado para o trabalho, sem o temor de dispensas devido a qualquer tipo de crise, com *feedback* adequado e avaliação de desempenho, torna uma equipe mais produtiva, melhora o ambiente e traz benefícios diretos ao empresário, com funcionários motivados e seguros de sua importância na corporação. Um bom planejamento fomenta as boas relações trabalhistas e resulta em benefícios tanto para o empregador quanto para os funcionários, sendo que a garantia de empresas mais sólidas sempre traz avanços à economia e aos negócios.

“O DNA da gestão de pessoas na Cargolift é um princípio bíblico: o do respeito pelas pessoas”, salienta Markenson Marques. “Para nós, as pessoas são mais importantes do que as coisas. Aqui, tratamos a todos com o mesmo respeito. Ainda que seja uma empresa muito exigente na performance e nos resultados, isto faz com que as pessoas se sintam respeitadas. A pesquisa anual de clima organizacional, realizada em 2017 de maneira anônima pela intranet da empresa apontou que 87% se declararam felizes em trabalhar conosco. Somos certificados pelo ISO 9001:2015 e mantemos em nosso cotidiano o princípio de que todos são importantes igualmente: o cliente, fornecedor, funcionários, acionista e a sociedade.”

Para Idalberto Chiavenato, Presidente do Instituto Chiavenato e Conselheiro do CRA-SP, toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Por isso, as empresas precisam de profissionais com qualificação e alinhados com o planejamento estratégico da empresa, estabelecendo parceria, numa relação de ganha-ganha.

“Na Luzzi Encomendas, incentivamos todos os colaboradores a experimentarem e realizarem. Acreditamos que a única certeza que temos é a mudança. Portanto, precisamos aprender a conviver com ela. Esse discurso procuramos levar para a prática do dia-a-dia. É uma empresa em que os níveis hierárquicos são extremamente enxutos, com 270 colaboradores diretos; a diretoria, composta por duas pessoas; as gerências, os supervisores, encarregados, conferentes e operação. Mantemos reuniões semanais com os responsáveis por cada setor, para identificar quais as necessidades, o que está acontecendo, onde o gestor pode agir, apoiar e auxiliar. A tomada de decisão acontece naquele momento em que se está na frente do cliente. A pessoa que está diante do cliente precisa ter o máximo de informação possível para tomar a decisão correta. No nosso modelo de gestão, a informação é o mais aberta possível, os processos são claros a todos para que a tomada de decisão não pegue ninguém desprevenido. A comunicação é clara em todos os níveis da empresa. Sempre que estou com os colaboradores – sejam líderes, motoristas ou quaisquer colaboradores – repito o mesmo mantra: os nossos valores, as políticas da empresa, a nossa história e que nessa empresa o que não se permite é *não fazer* e que ninguém até hoje foi demitido da Luzzi por tentar e errar, mas já foram demitidos por se omitirem. A menos que, obviamente, se insiste e persiste no mesmo erro.”, diz Wagner de Souza.

Uma empresa bem estruturada, organizada, com boa reputação com a comunidade, clientes, com o mercado do seu setor e atraente política de cargos, salários e benefícios, possui grande relevância para atrair bons candidatos e selecionar os melhores.

O Grupo Greca assume um compromisso com o bem-estar, a saúde e a segurança dos seus colaboradores e traz em sua essência o investimento em capital humano e o reconhecimento do valor de cada um de seus funcionários.

Paralelo a isto, o Grupo Greca se preocupa com o impacto de suas ações e encontra maneiras de viver em harmonia com a sociedade. Na unidade matriz encontra-se a Reserva Ambiental Greca Asfaltos, uma área de preservação permanente com mais de 24.000 m², onde fauna e flora nativas são preservadas. Projetos como o Time Greca Responsável, que atua de forma nacional com o esforço dos próprios colaboradores e parcerias com o Instituto Recrinar e o Programa Na Mão Certa reforçam sua postura de cuidado com a sociedade e a comunidade em que está inserida a empresa.

Uma análise é realizada por Celso Antonio Gallegario, Presidente da Binacional Provedor Logístico sobre o baixo interesse pela profissão de motorista nos últimos anos: “Notamos a queda pelo interesse da profissão de motorista. Bastou paralisar uma semana para que todas as mesas brasileiras pudessem sentir e reconhecer como essa profissão é honrosa e importante. O Brasil quer copiar os países desenvolvidos sem criar as mesmas condições que estes possuem. É importante ver globalmente e agir localmente, de acordo com as condições que nosso país oferece. Aplicaram o ponto de parada, o motorista tem o horário de parada, mas, muitas vezes, ele está em um local ermo, sem segurança. Ele deve parar no acostamento? A oferta de segurança nos pontos de parada, oferta de caminhos e estradas seguras é ínfima no Brasil. E, nas estradas onde há uma boa condição de rodagem, o pedágio é absurdo, sendo o mais caro do mundo. É gritante a diferença para a infraestrutura que os países desenvolvidos oferecem aos motoristas para que a lei possa ser cumprida com segurança e maior conforto para o motorista. Lá, a profissão é respeitada, com locais de parada adequados. Muitas vezes, o motorista passa vinte, trinta dias morando numa casa de lata, longe da família, e trabalhando honrosamente. E é visto, ultimamente, de uma forma muito ruim pelo nosso país.”

A pressão no ambiente de trabalho por entregas cada vez melhores, prazos reduzidos e o clima de alta competitividade está ainda mais desgastante, afetando a motivação, o desempenho e a criatividade. Toda essa demanda pode interferir na saúde emocional, mental e física do colaborador, contribuindo para o aumento do estresse e da dificuldade de concentração, além de comprometer a produtividade. Como forma de aliviar o estresse, algumas empresas estão optando por ter um espaço onde os colaboradores possam fazer uma pausa e retomar o fôlego. São as chamadas salas de descompressão.

É importante que a escolha do projeto de um ambiente descontraído, de desconpressão, leve em consideração fatores importantes como a filosofia da empresa, as funções desempenhadas pelos colaboradores, o espaço físico disponível e que a empresa tenha o perfil apropriado para a inclusão desse tipo de espaço.

A efetividade das práticas de pausas para relaxamento e descontração no trabalho depende de uma mudança de cultura e nessa mudança a instalação de salas de desconpressão podem fazer parte. O espaço deve estar aliado a uma filosofia interna de não sobrecarregar os colaboradores e que esses saibam usufruir do ambiente de forma positiva.

A Cargolift Logística S.A. recentemente inaugurou o Espaço Corajosamente Éticos, ambiente temático, aconchegante e descontraído para os colaboradores. Há *puffs* confortáveis, almofadas, TV a cabo, máquina de bebidas quentes, mesinhas para brainstormings, quadro interativo, *snacks* e produtos que os colaboradores pagam no caixa (não há funcionário no caixa – o pagamento é espontâneo, seja com dinheiro ou cartão). Essa sala de desconpressão faz parte da filosofia da empresa que tem em seu DNA a tecnologia, a inovação, a ética e o respeito às pessoas”, completa Markenson Marques.

SELEÇÃO E RECRUTAMENTO: AVALIANDO O MELHOR PARA O TRECHO

O objetivo do recrutamento é atrair um grupo de candidatos suficientemente grande para que a empresa possa selecionar os colaboradores mais qualificados que necessita. A seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar os profissionais. Para tanto, é fundamental que a vaga seja definida com clareza em termos de perfil de candidato, especificidades, atividades e responsabilidades do cargo e características de personalidade em ressonância com a empresa e o líder direto.

O Grupo Greca está continuamente empenhado em construir um ambiente de trabalho em que as pessoas sintam prazer de fazer parte, que desenvolvam a percepção de pertencimento e ampliem perspectivas de crescimento pessoal e profissional. “Fazemos uma seleção dos motoristas, verificando a

experiência, os anos no transporte. Temos na empresa pais e filhos, vamos agregando as indicações. Por sermos uma empresa familiar, a intenção é que nossos colaboradores possam trazer para empresa pessoas que façam parte de suas famílias para atuar conosco. Verificamos a qualidade técnica e oferecemos cursos de aperfeiçoamento, através da FETRANS PAR SEST/SENAT”, diz Amadeu Greca.

O recrutamento interno ocorre quando os funcionários da própria empresa que está disponibilizando a vaga podem participar do processo. Esse tipo de processo pode ser visto como um fator para motivar, reter e fidelizar os colaboradores. O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Esse tipo de recrutamento deve acontecer de forma transparente, sem favoritismos, para que a equipe reconheça que a pessoa de fato está apta, que possui conhecimento e capacidade para esse crescimento.

Idalberto Chiavenato destaca que existem aspectos positivos e negativos neste tipo de processo. Dentre os pontos positivos, destacam-se: rapidez, baixo custo, valorização e motivação dos funcionários da empresa, e promoção da lealdade. Dentre os aspectos negativos, destacam-se: insatisfação dos funcionários não escolhidos, impossibilidade de renovação do quadro de funcionários e absorção do know-how de empresas concorrentes ou outras empresas, ausência de exclusividade. Cabe a empresa determinar qual a melhor forma para preencher as vagas existentes em seu quadro de funcionários e utilizar o tipo de recrutamento, interno ou externo, mais adequado em cada situação.

Há empresas, como a Binacional, que decidem desenvolver sua própria metodologia e estilo para as contratações. “Eu realizo pessoalmente, como presidente da empresa, a seleção e o recrutamento. O meu investimento número um é em pessoas. Invisto na gestão de pessoas com aprimoramentos, aperfeiçoamentos, cursos, palestras. Nós vendemos mão de obra com excelência e, se eu não tiver uma equipe que pensa da mesma forma para oferecer excelência ao cliente, teremos vida curta. A gestão de pessoas faz parte da minha forma de tocar e administrar a empresa. Quando uma pessoa ingressa na empresa, eu digo que ela entrou para uma família. Nós somos a Família Binacional, em que todos são unidos e estamos colaborando, contribuindo e melhorando. Acima de tudo, deve existir o diálogo aberto entre o colaborador e o

empregador, quebrando o paradigma de jogar as classes umas contra as outras. A proximidade do presidente ou diretor da empresa é bastante importante, independentemente do segmento. Isto só vem melhorar todo o trabalho. Demonstrar nossos problemas aos colaboradores e entender os deles cria uma parceria, e é dessa forma que a Binacional, durante esses longos anos, vem praticando. Temos princípios de vida aqui desde seu surgimento, e, desde 1978, nunca houve um dia de atraso no salário. Enquanto eu estiver de pé, aqui dentro vai permanecer assim. É uma forma de respeitar o colaborador, de demonstrar que a pontualidade está acima de tudo.”, diz Celso Antonio Gallegario, da Binacional Provedor Logístico.

Um dos objetivos importantes a ser atingido com cada contratação é ter como meta manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do serviço/produto que a empresa oferece. Significa escolher candidatos com maior afinidade e potencialidades com as necessidades previstas para o cargo, levando em conta o planejamento estratégico da empresa, a equipe da qual o candidato fará parte e sua liderança. Isso significa aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

O profissional responsável pela realização da entrevista precisa estar preparado para essa atividade, ter conhecimento sobre a vaga, sobre as habilidades que precisa observar nos candidatos para trazer os melhores talentos para a empresa e tornar a empresa cada dia melhor com as novas contratações.

Para finalizar o processo de seleção e recrutamento com chave de ouro, é preciso reconhecer a importância da integração da pessoa contratada junto à empresa. A integração é a porta de entrada do novo membro na organização para familiarizá-lo com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, normas e procedimentos, a estrutura da organização, os principais produtos ou serviços, a missão da organização, os objetivos organizacionais, os colegas de equipe e a liderança direta.

O que faz a diferença é a forma como as pessoas são administradas. As empresas podem ser tudo, mas dependem das pessoas para colocar em prática a visão, o propósito, as estratégias da empresa. Assim como o colaborador precisa da empresa para adquirir novos conhecimentos, praticar suas

habilidades e alcançar seus objetivos pessoais. É uma relação de ganha-ganha, uma parceria.

Além de estabelecer processos de seleção baseado no perfil psicológico, o Grupo G10 investe em treinamento, criando a cultura do aprendizado e aprimoramento constante como ingrediente fundamental na gestão de pessoas. “Utilizamos para a contratação, uma ferramenta de perfil psicológico. Após a contratação, há o desafio mensal de líderes por níveis de coordenação, gerência e os motoristas em outro nível. Para nossos motoristas, temos diversos treinamentos. Um deles é online e criamos também o “Acelera na Segurança (dirija com segurança)”, que são quatro níveis com diversos módulos cada um. As aulas têm em média doze minutos e, após assistir, há uma prova em que é exigido 100% de acerto. Caso não atinja, pode assistir novamente, tantas quantas vezes forem necessárias para que atinja os 100% de acertos. Quando atingir, o sistema libera o próximo módulo ou nível.”, diz Claudio Adamuccio, diretor presidente do G10 e diretor administrativo da Transpanorama

Segundo o pensamento de Hanashiro, Darcy.M.M, Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, “quando surge a necessidade de uma nova contratação, é necessário responder as questões: De quem precisamos? Para que precisamos? Tais questionamentos servem para identificar valores, atitudes, habilidades e conhecimentos, bem como experiências necessárias e desejáveis para perfazer a competência que irá agregar valor as competências organizacionais essenciais atuais e futuras na função na qual a organização pretende agregar o futuro colaborador.”

Quando se fala de recursos humanos muitos gestores logo o associam simplesmente com gastos, despesas. Porém, uma empresa inteligente possui uma excelente administração de recursos humanos porque é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos colaboradores, indispensável para uma organização, pois cuida do bem mais precioso da empresa: as pessoas.

O Grupo G10 inova também no método de seleção e recrutamento. “Antes da contratação, o recém colaborador ingressa no CTQT Centro de Treinamento e Qualificação no Transporte, que foi criado para atender a preocupação com a qualificação de mão de obra e constante treinamento

de seus colaboradores, com a finalidade de qualificar os colaboradores, garantindo assim a padronização na utilização de veículos e consequente melhora na forma de conduzir. Essa ação traz mais segurança para quem trafega pelas rodovias, que é um módulo qualificativo, com o objetivo de atualizar o motorista nas novas práticas e normas, com duração de 40 horas. Além da avaliação prática, no caminhão, onde são observadas várias posturas na condução do caminhão. A segunda etapa é composta por 48 horas de laboratório de mecânica, pneus, reforçando a legislação de trânsito, entre outros. Então, o motorista retorna ao caminhão para nova avaliação na estrada, comparando com a primeira avaliação e a evolução do candidato após os treinamentos. Em seguida, uma avaliação final determina se o candidato está apto ou não apto para a vaga.”, diz Claudio Adamuccio, Diretor Presidente do G10 e Diretor Administrativo da Transpanorama.

O treinamento básico, quando o colaborador inicia na empresa, pode ser realizado em um dia e abordar temas importantes como a correta utilização dos EPIs (equipamentos de proteção individual), normas e procedimentos da empresa, visão sistêmica do setor, condução segura e econômica, atendimento eficaz ao cliente e outros temas e treinamentos que a empresa julgar necessários.

A seleção e recrutamento bem sucedido em uma organização baseia-se principalmente na definição correta do perfil profissional exigido, levando em conta fatores como a cultura da empresa, a missão e valores, a hierarquia organizacional e a localização geográfica em harmonia com os objetivos de carreira do profissional, usando diferentes metodologias e garantindo a contratação da pessoa mais adequada ao cargo.

Não menos importante do que o ponto anterior é o momento em que a pessoa incorpora a empresa, integra-se, e passa a fazer parte da nova situação de negócios. É preciso atentar-se para a forma com que a pessoa é recebida e ciente das normas, estatuto, estrutura administrativa, apresentação ao grupo e o apoio da liderança de forma mais assertiva nas primeiras semanas.

AValiação DE DESEMPENHO

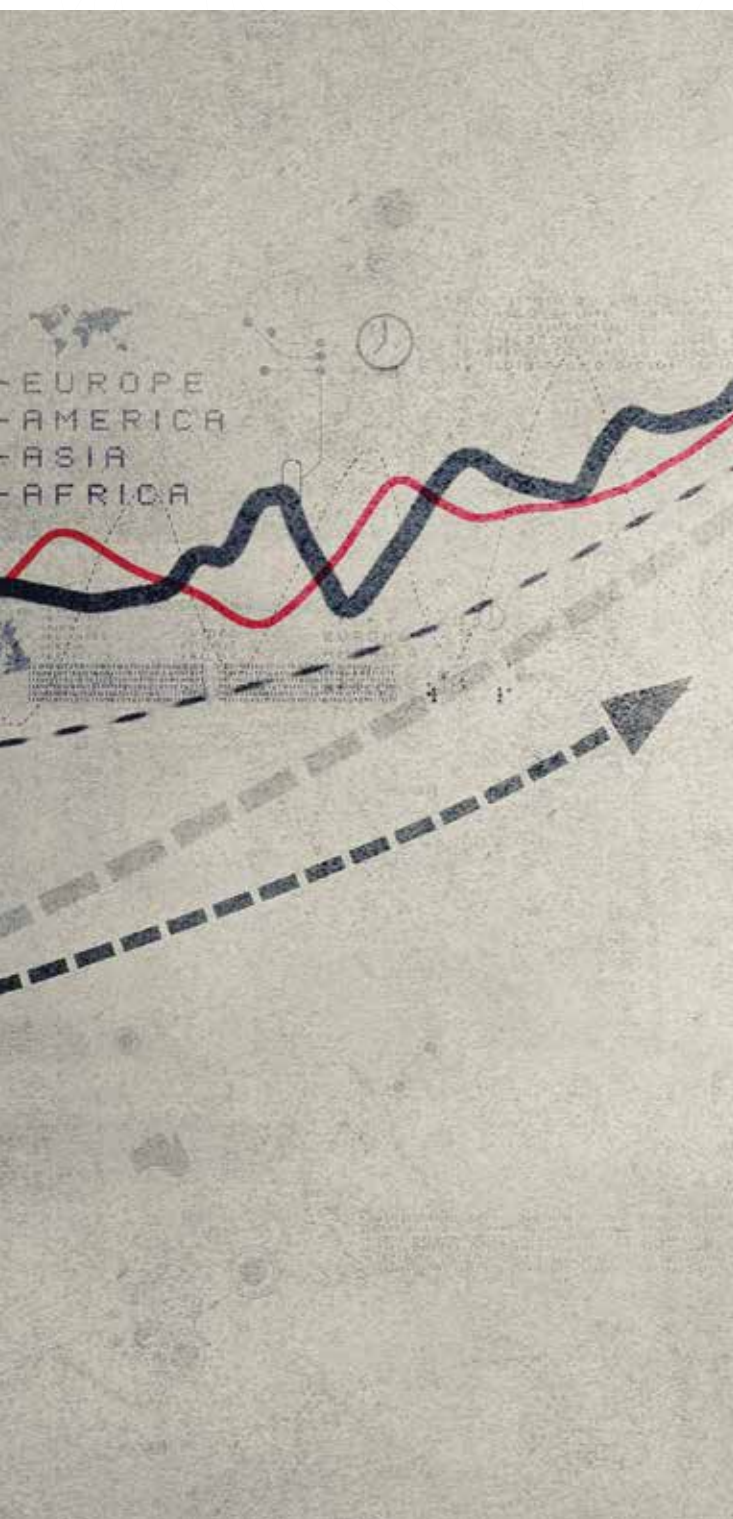
O motorista que chega à Cargolift Logística S.A., passa por uma bateria de treinamentos através da Universidade Online

Cargolift. É fundamental que o colaborador saiba o que se espera dele, conheça suas responsabilidades, como elas se encaixam no conjunto da empresa e como seu desempenho será avaliado. Essa avaliação tem como objetivo principal acompanhar a evolução e desempenho do colaborador e oferecer *feedback* a fim de reconhecer as boas práticas e realizar plano de ação para corrigir eventuais desvios no desempenho.

Através dessa avaliação, que pode ser anual, tornam-se mais claros para ambas as partes os pontos fortes e fracos e ajuda-se a clarificar a decisão relativa à continuação do trabalhador na organização ou para aconselhamento sobre procedimentos a adotar ou corrigir.

No Grupo G10 há uma modalidade de treinamento mais dinâmica e pontual, baseada nas necessidades observadas pelos líderes dos setores que se responsabilizam em produzir e apresentar o treinamento uma vez ao mês. “Do primeiro ao décimo dia de cada mês são realizados treinamentos com duração de 40 minutos pela manhã e à tarde, desenvolvidos pelos líderes dos setores, baseados na observação das necessidades levantadas pelo setor. Em cada mês uma temática é definida e apresentada pelo líder do setor correspondente. As aulas são em formato de debates, perguntas abertas durante vinte minutos e vinte minutos de conteúdo teórico. Após o término desse período, o líder grava um áudio, de dois a três minutos, com as principais dúvidas e orientações realizadas durante os treinamentos e envia por WhatsApp para os motoristas.”, diz Claudio Adamuccio, diretor presidente do G10 e diretor administrativo da Transpanorama

A empresa ocupa um papel importante na vida do profissional. É através do trabalho que podemos exercer e desenvolver talentos, habilidades, atitudes, obter as conquistas materiais. Além do sentimento de pertencimento, aprendizado profissional e ampliação das habilidades sociais. A Luzza Encomendas conta com o SEST/SENAT para oferecer os treinamentos aos seus colaboradores. “Temos um plano de cargos e salários. Ao ingressar na empresa, o profissional recebe a informação de onde ele está, aonde pode chegar e o que precisa para chegar dentro da área que está inserido. O colaborador pode migrar para outro setor e dar sequência ao plano de carreira do novo setor. Para uma boa parceria entre colaborador e empresa, é importante que o trabalhador acredite na empresa, em seu potencial



de crescimento, em sua gestão e em sua ética para que se comprometer com os objetivos da empresa oferecendo o melhor das suas capacidades e competências. Procurar manter uma política de portas abertas e incentivar o diálogo e a troca de experiências que pode tornar cada colaborador mais forte como profissional. E, mesmo que o desligamento ocorra, que o colaborador tenha tido oportunidade de desenvolver e melhorar seu desempenho através dos *feedbacks* e orientações do líder. “É esclarecido o motivo de toda demissão e, antes de demitir, são oferecidos *feedbacks* e oportunidades de mudança no comportamento e na qualidade do trabalho para que não haja surpresa e que o colaborador assuma a sua parcela de responsabilidade da sua empregabilidade.”, diz Wagner de Souza.

Com a atual economia e a concorrência cada vez mais complexa, as organizações buscam os melhores talentos para ter sucesso. Juntamente com o entendimento da necessidade de contratar, desenvolver e reter pessoas talentosas, as organizações estão conscientes de que gerenciar talentos é um recurso importante para alcançar os melhores resultados.

Definir qual o perfil de sucesso para sua empresa em termos de competências, que são o conjunto de conhecimentos e comportamentos associados ao sucesso da função. Os atributos pessoais que compõem as disposições pessoais, valores e motivações que estejam em ressonância aos da empresa. O conhecimento, que se refere às informações técnicas associadas ao bom desempenho das atividades de trabalho. E a experiência demonstrada através das conquistas educacionais e de resultados associadas com ao bom desempenho. A capacidade de uma organização de competir no mercado depende do desempenho de todo o seu talento chave e sua capacidade de desenvolver e promover esse talento.

A boa relação entre colaborador e empregador é desenvolvida no cotidiano, na postura da liderança, na justiça e ética praticadas no interior da empresa, no respeito e inclusão das diferenças, na atitude de não preconceito e comunicação clara e objetiva e em ações em que é possível traduzir as palavras inscritas na missão e valores da empresa, tornando o discurso em algo factível, prático. Na Binacional, entre outras ações, é comemorado o Dia do Motorista, como uma oportunidade de reconhecimento a esse profissional. “Em comemoração ao Dia do Motorista, temos um café e almoço especiais,

para termos uma proximidade maior e demonstrarmos que nós honramos a profissão deles. É o motorista que leva o nome da Binacional, é ele que conduz a Binacional neste país inteiro e em vários outros países. Cobramos a questão da limpeza do veículo, do uniforme, da forma como deve comportar-se, fazendo com que nos auxilie a quebrar o paradigma negativo que existe em relação à profissão. São fornecidos cursos preparatórios e cuidados com a saúde e segurança do trabalhador. A manutenção do caminhão é um item prioritário para a empresa. Caso o motorista sinta sono durante a viagem, a orientação é de parar, avisando o gestor da frota. Honramos nossos motoristas e contribuimos para que tenham a certeza disso no nosso dia a dia.” Celso Antonio Gallegario, Presidente da Binacional Provedor Logístico.

Quando falamos em colaboradores, clientes, fornecedores, sócios, herdeiros, estamos falando de relacionamento humano, de pessoas, de ‘gentes’. As relações interpessoais, assim como a comunicação, são algo recente em nossa evolução humana. Ainda temos muito o que aprender e aprimorar em relação aos direitos e deveres de uns para com os outros, o reconhecimento da interdependência, a responsabilidade social e a responsabilidade por nossas atitudes em relação à terra, ao planeta em que somos passageiros e deixamos aqui um legado através das nossas ações. À medida que a evolução caminha, a tecnologia nos aproxima e vamos ganhando mais conhecimento e habilidades. As diferenças se apresentam, tornam-se mais próximas, mais visíveis. E todos nós estamos encarando o desafio de lidar com as diferenças, no lar, na empresa, como líderes, pais, fornecedores, e em todos os papéis sociais em que atuamos.

Algo que pode tornar-se complexo na empresa familiar é a chegada da nova geração à empresa criando uma expectativa sobre como irão conviver o tradicional e o novo, na mesa de negociação, no trato com os clientes, na condução dos recursos humanos e na gestão como um todo. Cada geração tem suas particularidades, características e formas de encarar os desafios e oportunidades, o trabalho, as relações, negociações e o mundo a sua volta.

UMA BREVE VISÃO DE CADA GERAÇÃO E COMO LIDAM COM OS NEGÓCIOS E AGEM, DE MODO GERAL, NO AMBIENTE CORPORATIVO.

Geração tradicionalista: indivíduos que nasceram, aproximadamente, entre 1922 e 1945.

Influência no local de trabalho: A maioria dos tradicionalistas está agora aposentada, mas sua influência ainda pode ser vista nas estruturas de trabalho que têm uma hierarquia bem definida, seguem as regras e muitas práticas organizacionais dessa geração persistem até hoje. Eles também eram conhecidos por sua lealdade à empresa e pela prática de trabalhar em um único lugar durante toda a sua carreira. Eles são altamente dedicados e mais avessos ao risco. Possuem um forte compromisso de colaboração e trabalho em equipe e tem alta consideração para o desenvolvimento de habilidades interpessoais de comunicação.

Baby Boomers: indivíduos nascidos, aproximadamente, entre 1946 e 1964.

Influência no local de trabalho: O grande legado que essa geração deixou para as seguintes gerações foi a insatisfação e a vontade de mudar o mundo e as relações interpessoais. Eles são mais otimistas e abertos à mudança do que a geração anterior, com sua busca de gratificação pessoal que muitas vezes aparece como um senso de direito. Embora alguns *boomers* em seus cinquenta e sessenta anos estejam aposentados, outros ainda estão fortemente envolvidos na força de trabalho, graças a sua natureza jovial e à recessão global que forçou muitos *boomers* a adiarem seus planos de aposentadoria. Muitos priorizavam o trabalho em detrimento das obrigações e relações familiares. Independentes e transformadores lidam bem com a pressão e os desafios.

Geração X: indivíduos nascidos, aproximadamente, entre 1965 e 1979.

Influência no local de trabalho: Uma geração mais empreendedora. Nascidos numa época de declínio do

crescimento populacional, esta geração de trabalhadores possui fortes competências técnicas e é mais independente do que as gerações anteriores. Gosta de variedades e possuem maior dificuldade em lidar com atividades rotineiras. Para essa geração, aprender e adicionar novas habilidades são as prioridades máximas no ambiente de trabalho. Preferem trabalhar num ambiente de equipe e precisam de *feedback* regular e frequentes sobre o desempenho de seu trabalho. Buscam o equilíbrio entre carreira e vida pessoal.

Millennials ou Geração Y: nascidos, aproximadamente, entre 1980 e 1995.

Influência no local de trabalho: Possuem apreço pela diversidade e inclusão. Com ganhos significativos em tecnologia e aumento de programação educativa, a geração Y é a geração mais instruída dos trabalhadores. Além disso, eles representam a geração mais centrada em equipe. Para eles, a produtividade já não está mais ligada aos escritórios e locais tradicionais de trabalho, mas acontece em qualquer lugar em que se esteja. Combater a impaciência e saber lidar com as frustrações são os desafios dos jovens no mercado de trabalho. Estão sempre conectados e buscam por informação fácil e imediata. Preferem computadores a livros e mensagens de texto ou voz à olho no olho. Esta geração é composta por indivíduos cada vez mais atentos com a conectividade com outras pessoas e com a preocupação ecológica. Estes profissionais procuram por empresas que lhes ofereçam jornadas flexíveis, estabilidade e plano de carreira. O objetivo claro é cumprir metas e ascender na empresa. Essa geração é composta por profissionais que podem gerar cada vez mais lucros e benefícios para as empresas por sua mentalidade bastante avançada e criativa. Capacidade enorme de adaptação às necessidades do mercado, podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às mudanças exigidas.

Para manter um ambiente harmonioso e altamente produtivo, as empresas devem procurar oferecer compensação, benefícios e incentivos para atender as necessidades profissionais de cada geração. Realizar sessões de sensibilização/compartilhamento de informações é uma ótima maneira de levar as pessoas a pensarem em soluções, de forma conjunta e colaborativa, através do respeito e valorização entre gerações.

Algumas considerações que podem favorecer o intercâmbio de gerações:

- Conscientizar sobre as influências geracionais positivas para o mundo dos negócios e o segmento da empresa.
- Destacar a importância de encontrar um equilíbrio saudável em procedimentos tradicionais e, ao mesmo tempo, apoiar a flexibilidade e criatividade.
- Equipes eficazes devem valorizar os diferentes pontos de vista, incentivar a escuta ativa, diminuir a ambiguidade entre os papéis dos membros da equipe, apoiar a partilha de experiências, compartilhar reconhecimento, apreço e aprender a lidar com a diversidade.

Construir uma equipe competente e motivada, independentemente da geração, e que estejam alinhados com os valores e estratégias da organização é a responsabilidade primária dos líderes. Cabe ao colaborador desenvolver seu plano de carreira, conhecendo melhor a si mesmo, estabelecendo objetivos, identificar oportunidades e colocar o seu plano de carreira em ação. A boa parceria e o sucesso na gestão de pessoas, se inicia quando ambas as partes cumprem seus papéis com excelência.

“Descobri que as pessoas que atingiram o topo de suas carreiras foram aquelas que tinham um projeto definido, entregaram-se a ele com entusiasmo e energia e trabalharam duro para atingir os resultados desejados.”, diz Harry Truman, ex-presidente dos EUA.

A empresa que busca melhorias continuamente precisa envolver todos os trabalhadores, para que surjam mais e mais inovações e assim alcancem ganhos estáveis de eficiência e qualidade. Na gestão dos recursos humanos, as empresas vêm procurando novos métodos de relacionamento com a sua força de trabalho. Muito importante que a empresa tenha um plano de sucessão para cargos estratégicos e de liderança. O planejamento sucessório, nesses casos, tem por objetivo antecipar-se, identificando e preparando os potenciais candidatos às posições consideradas estratégicas por sua importância no sucesso do negócio.

É importante que os funcionários conheçam os objetivos da empresa para que caminhem na direção certa e saibam

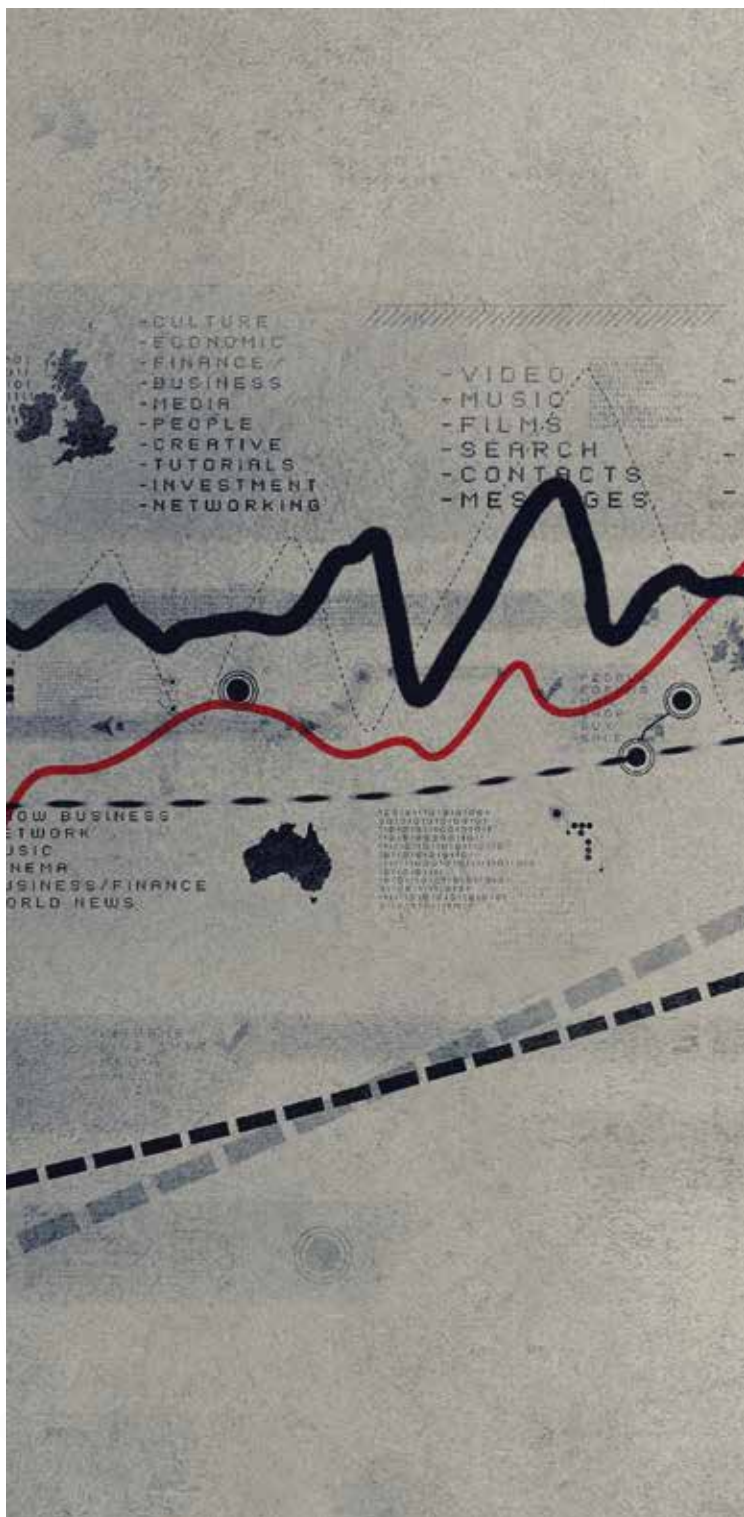
onde estão e aonde podem chegar, para serem ágeis, competentes, focados no negócio e nos resultados. Para isso, é imprescindível valorizar e treinar constantemente seus colaboradores. Treinamento significa aprimorar os conhecimentos teóricos, práticos, comportamentais e qualificar o trabalhador para desempenhar, com maior produtividade e competência, as suas atividades.

LIDERANÇA CINCO ESTRELAS

As empresas vencedoras serão aquelas que conseguirem incorporar uma cultura de aprendizagem organizacional, colaborativa, baseada na capacidade de as pessoas interagirem e compartilharem informações e conhecimentos, dentro de uma linguagem comum e de um esforço conjunto, gerando um potencial significativo de inovação e soluções em tempo real.

A facilitação é um novo caminho para exercer liderança. O líder facilitador empodera, engaja e descentraliza equipes. Possibilita a criação coletiva de soluções para tornar processos mais ágeis e com melhores resultados. Nesse sentido, é importante que as empresas desenvolvam uma postura voltada para a inovação e cultura colaborativa, destacando em suas visões, valores, princípios, perfil de seus funcionários, infraestrutura, estrutura organizacional e, nas atitudes, meios para maximizar os seus processos de aprendizagem e cooperação organizacional.

O Grupo G10, através de seu diretor presidente Claudio Adamuccio, desenvolve, entre outros treinamentos, o Programa Líder Cinco Estrelas. “Temos na empresa o coaching individual e em grupo. Há quatro anos decidimos subdividir os grupos de gerentes e coordenadores por níveis, e para o nível gerencial criamos o Líder Cinco Estrelas, definindo as cinco competências mais importantes e relevantes para o Grupo G10. Dentre essas competências, no centro, existe a que consideramos essencial e indispensável em uma empresa: o planejamento. Sem essa competência, a empresa implode. Outras competências que destacamos para serem trabalhadas: inteligência emocional, visão sistêmica, resiliência, entre outras. Este programa se desenvolve em reuniões mensais e com ‘lições de casa’. Os líderes que obtiveram mais de 80% de presença durante o ano concorrem a uma viagem. O coaching individual é opcional.



Este é um dos programas de desenvolvimento de pessoas ao nível comportamental e a área de Recursos Humanos desenvolve treinamentos técnicos. Acreditamos muito no investimento em pessoas. Com a experiência, constatamos que não adianta termos um profissional tecnicamente excelente, mas que esteja desajustado na sua questão comportamental e perfil psicológico.”

Isolados, nenhum líder ou equipe, por mais bem treinado ou bem assessorado, pode encontrar o caminho a percorrer em ambientes tão complexos, incertos e em rápida mudança como nos tempos atuais. A colaboração é essencial para a sobrevivência e crescimento das organizações e para a saúde mental, física e emocional dos colaboradores. Evidentemente, para as quais tiverem interesse e planos de sobreviver e crescer.

“Ser companheiro vale mais do que ser chefe. É preciso que os homens à sua volta nunca tenham nenhuma angústia, não sofram nunca pôr sentirem a você superior a eles; a sua superioridade, se existir, deve ser um bálsamo nas feridas, deve consolá-los, aliviar-lhes as dores. A sua grandeza, querido amigo, deve servir para os tornar grandes, no que lhes é possível, não para os humilhar, para os lançar no desespero, no rancor, na inveja.” Agostinho da Silva, Filósofo/Poeta/Ensaísta, em *Sete Cartas a um Jovem Filósofo*.

A colaboração é um processo, e como tal, precisa ser resultado de um projeto meticuloso de sensibilização e implantação bem orquestrado. Uma mudança de paradigma na visão, valores, princípios e atitudes de todos os envolvidos. É fundamental que os líderes desempenhem seu papel de forma a contribuir positivamente para o desenvolvimento das pessoas e dos processos, atuando junto à equipe de forma a desenvolver e fortalecer o perfil de competências, para que tenham o melhor desempenho e descubram novas capacidades para o alcance e superação das metas. A colaboração nas organizações não acontece espontaneamente, nem é fácil de implementar, nem todo mundo a quer. Também não depende apenas do estilo de liderança e da atitude dos colaboradores. A colaboração inteligente é o resultado de um projeto meticuloso e do início de processos colaborativos.

Os líderes precisam inovar as práticas de gestão com foco na excelência, ter visão sistêmica, planejar seu desenvolvimento, preservando o dinamismo e a vitalidade dos processos e fluxos estratégicos.

Ao líder, cabe refletir e analisar se o colaborador:

- Conhece a empresa como um todo e suas políticas gerais.
- Foi capacitado para a eficiência e eficácia de seu trabalho.
- Recebe treinamento e/ou orientação em relação aos clientes que ele atende.
- É orientado para assumir a responsabilidade e comprometimento pelos seus sucessos e fracassos.

A liderança deve garantir que o colaborador conheça a missão e a visão de futuro da empresa, de maneira que cada colaborador possa se posicionar e refletir se o seu futuro profissional caminha alinhado ao da empresa.

Sêneca (4 a.C. - 65 d.C.) dizia que “nenhum vento sopra a favor de quem não sabe pra onde ir”. Para que os trabalhadores caminhem na direção certa e saibam onde estão indo e aonde podem chegar, precisam conhecer os objetivos da empresa e o que a empresa espera deles.

Segundo Idalberto Chiavenato, Presidente do Instituto Chiavenato, reconhecido e prestigiado pela excelência de seus trabalhos em Administração e em Recursos Humanos, “uma empresa inteligente é aquela que administra seus recursos humanos como administra seus recursos empresariais (máquinas, equipamentos, instalações, etc.)”.

Os líderes das organizações podem desempenhar um papel fundamental e contribuir para a formação, desenvolvimento e fortalecimento do perfil de competências esperado de cada um dos integrantes da equipe. Essas ações de contribuição da liderança dizem respeito a orientar, esclarecer, valorizar, reconhecer, explicar entre outras ações que possibilitam ao trabalhador aprender e ampliar suas competências, para que tenham o melhor desempenho possível e descubram novas capacidades. De acordo com Cláudio Adamuccio, a proatividade é fundamental, e errar faz parte do caminho e do aprendizado. “Entenda a sua responsabilidade e não procure muletas e desculpas. Errar é humano, mas, se errou, erre por um bom motivo, erre porque está tentando evoluir e aprender, porque está querendo fazer mais. O problema é errar por não fazer nada, errar por não procurar conhecer, esse é o mal maior. O erro por ser acomodado e por ser uma



“pessoa que não quer aprender é um erro que vai perpetuar, não gera mudança.”

Nenhuma empresa tem sucesso garantido e permanente no ambiente atual dos negócios. Os líderes precisam inovar nas práticas de gestão com foco na excelência em todas as áreas do planejamento estratégico, com visão sistêmica, planejando seu desenvolvimento passo a passo, preservando seus valores, dinamismo e vitalidade, fortalecendo no colaborador o sentido de pertencimento, responsabilidade e importância em relação ao seu trabalho e seus objetivos pessoais.

As empresas que conseguem engajamento e comprometimento dos colaboradores apresentam:

- Um ambiente de trabalho estável e seguro, organizado, ético, otimizando as relações entre as partes, estimulando a visão sistêmica e desenvolvendo o espírito de time.
- Investe em treinamento e desenvolvimento do seu pessoal para obter uma equipe altamente qualificada, dedicada à sua empresa, otimizando seus resultados.
- Valoriza, reconhece e incentiva seus colaboradores para o crescimento pessoal.

Um estudo da Universidade de Michigan revelou que os funcionários mais comprometidos relatam um alto nível de satisfação no trabalho com foco no desenvolvimento organizacional, menor rotatividade, maior eficácia no desempenho e maior motivação. É importante que esses colaboradores sejam vistos por seus líderes como mais inovadores, influenciadores ascendentes e inspiradores.

Toda empresa deseja colaboradores comprometidos, proativos e maior competência no desempenho. Para alcançar essa meta, em linhas gerais, é necessário a empresa:

- Garantir uma base de confiança, a prática de compartilhamento de informações e a disposição para delegar trabalho e incentivar a responsabilidade, desenvolvendo a autonomia. Os colaboradores precisam reconhecer a influência, responsabilidade e importância que têm para se sentirem verdadeiramente pertencentes.
- Mais trabalho sem mais recompensa raramente é bem vindo. E mesmo que o trabalho seja realizado, a motivação tende a cair. Procure garantir que haja recompensas intrínsecas e extrínsecas a cada nova responsabilidade.
- Erros serão cometidos. Portanto, não reaja mal aos erros. O líder que age como um facilitador estimula a análise, a responsabilidade, o aprendizado e a reparação do erro.
- Desenvolver na liderança e funcionários a mentalidade de colaboração mútua para o sucesso.
- Construir laços de comunicação: ruídos na comunicação podem significar um colapso na confiança.
- *Feedbacks* e avaliação de desempenho devem ser estabelecidos para fornecer atualizações, incentivo, ajuda, treinamento em momentos de aprendizado e para evitar a falha operacional e distanciamento das metas e parâmetros pré-estabelecidos. A comunicação precisa ser uma via de mão dupla: falar e ouvir.

SÃO MUITOS OS DESAFIOS EM NOSSO PAÍS. PARABÉNS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE TRANSPORTE DE CARGAS DO ESTADO DO PARANÁ, POR SEGUIREM ADIANTE, TRANSPORTANDO AS RIQUEZAS DO NOSSO BRASIL!

“Caro Empresário, pelas perspectivas, o Brasil não irá crescer mais de 1,7% ao ano. Portanto, seja comedido. Preserve os contratos e analise o futuro. Procure acompanhar a política econômica desenvolvida pelo país. Ainda assim, o país precisa crescer e precisa do capital da iniciativa privada para gerar mais empregos e crescimento. O que atrapalha em nosso país, não raras vezes, é a insegurança política, a falta de uma linha que seja traçada e que o governo a cumpra e não a mude a cada conveniência, desestabilizando a atividade econômica por conta de interesses e dificuldades políticas, alterando a legislação, prejudicando os empresários e a população.”, diz o coronel Sérgio Malucelli

“O caminho está na mudança e não na acomodação. A mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossas vidas.”, diz Alvin Toffler, escritor e futurista norte-americano, doutor em Letras, Leis e Ciência, conhecido pelos seus escritos sobre a revolução digital.

É importante aceitar que a crise sempre estará presente. É através da crise, do conflito, que crescemos como pessoas e como empresa. Assim, antes de a próxima crise surgir, buscar formas de reconhecer o que levou à crise passada, ou atual, e o que as pessoas e a gestão aprenderam com a crise e o que precisa ser corrigido. É necessário estabelecer um novo paradigma, que amplia e inova a relação cliente-empresa: foco no foco do cliente. Um processo contínuo de construir uma marca forte, desenvolvendo proposta de valor e elaborando um sistema cada vez mais eficaz de comunicação com seu cliente.

O que nos move é sabermos que nosso país é uma potência, se bem conduzido. Diz Celso Antonio Gallegario, Presidente da Binacional Provedor Logístico: “Este ano, a empresa fará quarenta anos e sabemos que a média de vida de uma

empresa no Brasil é bem abaixo desse número. Chegar a conduzir uma empresa com quarenta anos de história é muito difícil por estarmos em um país instável, com muitos problemas jurídicos, trabalhistas e de corrupção. O Brasil pode contribuir produzindo alimentos para o mundo e está numa situação calamitosa em função da péssima administração política. Mais que tudo, sou brasileiro, amo minha profissão, e rezo muito para que o Brasil seja conduzido por pessoas do bem, que haja uma melhora não só para os empresários, mas para todas as pessoas que vivem nesse país. Nossa metodologia de trabalho é: crescemos e contribuímos ou contribuímos e crescemos. Acreditamos no futuro do Brasil e a Binacional tem um plano de crescimento para os próximos dez anos. Hoje, temos uma estrutura de 85 mil metros com 8 mil metros de armazém. Queremos chegar nos próximos 10 anos com 20 mil metros de armazém. Esses armazéns irão atender as indústrias brasileiras à título de exportação, trazer até as fronteiras para depois fazer o traslado internacional das mercadorias. Estamos vendo essa necessidade de crescimento de estrutura, expansão no mercado nacional e internacional de transportes em todas as fronteiras oferecendo apoio e estrutura adequada para atender as necessidades das indústrias brasileiras que queiram exportar.”

Diz Claudio Adamuccio, diretor Presidente do G10 e Diretor Administrativo da Transpanorama: “Um dos maiores desafios que as empresas de transportes precisam enfrentar é a gestão pública, seja na área tributária, na área de regulamentação das agências, seja na intervenção para atender legislação, governo, regulação e as consequências e sequelas que a má administração do governo na segurança e infraestrutura geram de impacto nas empresas.”

Para dar seguimento como um pilar importante no enfrentamento das dificuldades e desafios do dia a dia do empresário de transporte de cargas do Paraná, a FETRANSPAR está cada vez mais próxima e atenta às mudanças do setor fazendo com que essas mudanças cheguem mais rapidamente ao empresário. Para tanto, precisa contar com sindicatos mais atuantes e a Federação com mais terceirizações, ampliando sua capacidade em fornecer respostas mais ágeis no seu assessoramento econômico, jurídico e social. Diz o coronel Sérgio Malucelli: “Além das mudanças e avanços tecnológicos, aos quais as empresas precisam se adaptar e compor em sua gestão e processos, temos um país em crise econômica, política e social. As dificuldades dos setores econômicos e produtivos serão enormes. Eu sou um otimista por natureza e acredito que nas dificuldades é que surgem as melhores soluções. O nosso povo é diferenciado, supera as adversidades e dificuldades e somos *expert* em crises. Nosso país é relativamente novo, temos ainda muita coisa para aprender e crescer. Nossa democracia é frágil, mas é o melhor regime, com capital aberto, em que o lucro não é crime e o que precisamos é fazer com que os governantes sejam mais preocupados com o país e não apenas com os próprios interesses. A democracia nos dá a oportunidade de a cada tempo escolhermos novos representantes, e esses representantes têm o dever de administrar com mais zelo o nosso país. A corrupção e a improbidade precisam ser varridas da nossa administração. Construir um pacto federativo onde haja respeito entre os estados e que o poder seja legítimo e com autoridade. Hoje, passamos por uma fase onde não existe uma liderança forte. Precisamos de uma reforma geral na nossa república. O Estado brasileiro, com sua infraestrutura completamente abandonada nos portos e aeroportos, não oferece condições para se ter uma logística eficiente e eficaz para que as empresas prestem melhores serviços. O abandono inicial foi nas ferrovias, completamente destroçadas, e nos últimos anos também as rodovias, ao ponto de termos hoje apenas 13% da malha rodoviária pavimentada no Brasil. Isso é um absurdo. O modal rodoviário foi o escolhido nos últimos cinquenta anos para transportar a riqueza brasileira, a infraestrutura rodoviária não teve o mesmo interesse. Não temos um plano de segurança rodoviária, não temos um plano de logística brasileira que realmente seja executado. No orçamento do Ministério do Transporte, apenas 0,3% é destinado para investir em estradas federais.”



A administração pública precisa mudar, cumprir com o seu dever de colaboração no processo de crescimento do país ao invés de oprimir a iniciativa privada. Assumir uma postura de responsabilidade em fortalecer a economia para gerar emprego e renda de qualidade para o povo ao invés de sufocar o setor produtivo com tantas burocracias e impostos inibidores do desenvolvimento.

Transportador rodoviário de cargas, nós não podemos nos omitir, precisamos agir e o momento é esse. Um convite de Wagner, Diretor da Transportadora Luzza Encomendas. “O transportador rodoviário de carga está despertando para o fato de que nós não somos empresários de segunda linha, de que não temos empresas de segunda linha, não somos um setor inferior. Somos um setor preponderante na sociedade e precisamos protagonizar, ocupar esse espaço em todos os elos dessa corrente que se chama sociedade brasileira. Precisamos eleger senadores, deputados, vereadores, ministros transportadores, influenciar a sociedade brasileira porque conhecemos este país de ponta a ponta. Conhecemos as necessidades desse país como ninguém. Conhecemos desde a vila mais pobre até a cidade mais rica. Afinal, levamos esse Brasil nas costas.

A relação com o cliente, assim como em todas as relações de nossa vida, deve ser fortalecida a todo o tempo, buscando estabelecer parceria, numa relação de ganha-ganha, com excelência, respeito e comprometimento de ambas as partes. “É importante que o empresário estabeleça uma relação de parceria com o embarcador e não de submissão. Praticando a excelência na prestação de serviço, transportando com qualidade, segurança, com eficiência e eficácia, assim, o empresário ganha postura e confiança para construir com o embarcador uma relação de parceria.”, diz o coronel Sérgio Malucelli

O empresário precisa ter a segurança de que as normas sejam claras para todos, de que o governo não mudará as regras do jogo depois que a partida começar garantindo a estabilidade normativa. Markenson Marques compara com as normas de futebol e como essas são fundamentais para uma boa partida. “Esperamos que o governo regulamente melhor o setor para que tenha regras mais claras. Não se pode ter um jogo de futebol sem as regras claras; falta dentro da área é pênalti, chutou a canela é expulsão e tem um juiz para julgar imediatamente, por isso que o futebol funciona. O transporte rodoviário no Brasil é um campo sem linhas de grande área,

sem linha de escanteio. Tem um juiz, mas não tem normas claras. O que precisamos é que o governo se conscientize e regulamente o setor para que cada um jogue na sua posição: o transportador autônomo no lugar dele, o pequeno transportador, o grande transportador, o operador logístico, as seguradoras, as leis de trânsito e o embarcador, todos respeitando as regras sobre risco de infringir a legislação. Somente assim vamos evitar que tenhamos outra paralisação como a que ocorreu em maio último. Não participamos, mas reconhecemos a reivindicação dos caminhoneiros: custo diesel com aumento diário é inaceitável e valor do frete abaixo do custo.”

Com sua vasta experiência como empresário no setor de transportes no Paraná e tendo passado por tantas crises, Amadeu Greca defende a imediata mudança da administração pública, destacando a importância da federação e dos sindicatos nessa empreitada. “Tendo passado a vida inteira como empresário aqui no Brasil, sempre estou esperando uma melhora. De um jeito ou de outro, essas melhorias vêm. Planejamos, refazemos planejamentos e vamos nos adaptando e tocando em frente. Esse é o nosso país. Precisamos ter federações e sindicatos cada vez mais fortes e participantes nessas federações e sindicatos que realmente tenham uma visão empresarial para lutar pelas melhorias e diminuir a burocracia enorme de licenças que há no Brasil. É tanto penduricalho inventado para criar vantagens e vender facilidades aos empresários através dos órgãos públicos que precisa ser repensado. Não podemos continuar desse jeito. Os órgãos públicos precisam se comunicar entre si. É muita confusão e um desgaste de energia e custo desnecessário e absurdo para as empresas.”

Se a sua empresa está com saldo positivo, é uma boa notícia, afinal isso quer dizer que a empresa está gerando bons resultados. Markenson Marques relata sobre a importância de investir uma parte do lucro na própria empresa. “Desde que a Cargolift nasceu, mantemos uma política de investir setenta por cento do lucro na própria empresa; dez por cento para os funcionários, dez por cento para os acionistas e dez por cento de dízimo para o Reino de Deus. Nuca tivemos caixa dois, somos lucro real, nunca deixamos de pagar os impostos, nunca fizemos Refis na empresa. Hoje, a Cargolift é uma referência nacional, ocupamos a vigésima quinta posição no ranking nacional das melhores e maiores. Não temos a pretensão de sermos a maior do país e sim a

melhor, a que mais agrega valor, a que muda a vida das pessoas na sociedade, essa é a nossa missão. Está escrito na nossa primeira página: ajudar as pessoas a compreenderem o caminho da Verdade sobretudo porque nós confiamos em Deus, essa é a missão da empresa.”

Em meio à tantos desafios, principalmente na gestão pública, impactando enormemente no setor de transporte e, em todos os setores produtivos da sociedade, ainda assim, é possível as empresas fazerem a lição de casa e avaliarem, constantemente, sua gestão de relacionamento com o cliente. “Esqueça do foco no cliente, faça um *up* e direcione para o foco do cliente. Tente antever, antecipar às necessidades e possibilidades que, às vezes, nem mesmo o cliente enxergou, porque ele está imerso em seu negócio e na área logística você pode propor novidades e melhorias para seu cliente. O que o meu cliente precisa? O que eu posso oferecer para melhorar seu negócio e que ele ainda não solicitou? Isso é reter o cliente: excelência no atendimento, estabelecendo relação de ganha-ganha. Nenhuma relação ganha-perde perdura por muito tempo.”, diz Claudio Adamuccio, diretor presidente do G10 e diretor administrativo da Transpanorama.

Wagner de Souza, Diretor da Transportadora Luzza Encomendas, especializada na distribuição de cargas fracionadas com 28 anos no mercado atendendo 100% os estados de Santa Catarina, São Paulo e Paraná, com um atendimento ágil, dinâmico, seguro e eficaz a supermercados, atacadistas, magazines, móveis e eletros, comércio eletrônico e entregas porta a porta, apresenta uma análise sobre a paralisação dos caminhoneiros autônomos, ocorrida em maio deste ano, e observa que não há respostas fáceis para problemas complexos. “A paralisação dos caminhoneiros, em maio último, foi, de fato, um divisor de águas para o setor de transporte de cargas. Apesar de ter sido realizado pelos caminhoneiros autônomos, impactou em todo setor produtivo, em especial no setor de transporte rodoviário de cargas. O país percebeu o quanto é refém do modal rodoviário e da falta de estratégias e políticas de logística para o país. Os governos trabalham apenas aspectos pontuais e não globais em relação à movimentação das riquezas do país. Com isto, são criados gargalos dentro de um modal que tem as suas limitações. De um modal que poderia ser extremamente produtivo e é extremamente importante se utilizado corretamente e passa a ser explorado em excesso

para um país continental como o Brasil. Há que se ter políticas públicas de médio e longo prazo ligadas à logística no país de maneira global e não apenas políticas de curto e curtíssimo prazo apenas para ‘apagar incêndios’ no setor. Foi isso que ficou desnudado a partir dessa movimentação e paralisação dos autônomos. Vimos um país que não tem plano B, que não tem uma infraestrutura adequada para a movimentação das suas riquezas. Há um canibalismo entre os vários setores produtivos, em que não há cooperação. Quem orquestra tudo isso, esse teatro maléfico, é o setor público. Uma máquina pesada, inchada, que exige uma carga tributária enorme para manter esse próprio monstro e, quanto mais tributo se cria, mais a máquina incha para poder retroalimentar a própria máquina, e esse monstro continua crescendo, crescendo, e vai engolindo os demais setores da economia e fazendo com que esses setores passem a se digladiar por migalhas, enquanto o monstro continua engordando e crescendo de forma exacerbada. E, o momento em que esse monstro percebeu que iria ruir, ele tomou medidas precipitadas, atabalhoadas e jogou essas medidas, de novo, para a sociedade, para que a sociedade novamente se digladiasse, para que a sociedade encontrasse os caminhos, as alternativas para as incongruências do setor público, digeríssemos e apontássemos novamente o caminho. Esse movimento mostrou a ponta de um iceberg que é o problema tributário, fiscal e de uma máquina governamental incompetente e esdruxulamente inchada.”

O Grupo Binacional tem seu controle acionário comandado pelo Presidente Celso Antonio Gallegario, cuja atividade principal é a de prestação de serviço na cadeia logística nacional e internacional, com área de atuação nos países do Mercosul e foi a primeira empresa a ser multimodal no país. “Nosso maior desafio hoje é uma legislação que não condiz com a realidade que convivemos em nosso país. Atualmente, o transporte internacional é regido pelo ATIT Acordo sobre Transporte Internacional Terrestre, uma legislação de quase cinquenta anos, que não acompanhou a evolução dos setores. Veja que o maior desafio é a administração interna do país, as agências reguladoras que não ouvem o empresário. Atualmente estou fazendo parte do Marco Regulatório no Fórum TRC em Brasília. O Marco Regulatório foi desenvolvido de forma consultiva, com a participação de todos os empresários. Eu participei do internacional, da parte Mercosul, trabalhamos em cima da realidade e



não de uma situação, que muitas vezes, não contempla a atualidade e realidade dos dias de hoje. A inovação do Marco Regulatório está na formatação e foi desenvolvido, redigido por empresários experientes. Parabeno o Deputado Nelson Marchezelli (PTB-SP) como relator; o colegiado, presidido pelo deputado Toninho Wandscheer (PROS-PR), por ter tomado essa atitude de conduzir e escriturar uma lei baseada na experiência e vivência do dia-a-dia do empresariado do transporte. Se as leis no Brasil fossem feitas com base na realidade de cada setor, este Brasil seria uma potência mundial. As Leis são feitas com total desconhecimento sobre os setores, sobre a realidade de como deveria ser conduzido. Atualmente, as empresas brasileiras não têm mais que 10% na participação do transporte feito entre Brasil e Paraguai; esse mercado foi tomado pelas empresas paraguaias em decorrência da legislação do setor de transporte. O Paraguai facilita para o transportador dele, ele inova, melhora; e as regulações brasileiras só complicam. Estamos falando de uma perda de mercado de mais 90%!

Para conhecer a realidade cotidiana de perto, como colaboração ao Marco Regulatório no segmento de transporte rodoviário terrestre internacional, eu visitei em todas as fronteiras terrestres que o Brasil faz com outros países e que possuem transporte rodoviário internacional, estamos falando de seis países, porque todas as fronteiras possuem suas particularidades, seus problemas pontuais, eu busquei realizar um trabalho que não favorecesse nenhuma fronteira em detrimento de outra, ou que deixasse uma fronteira desprovida, com o cuidado em não cometer erros. Todo esse empenho, por parte dos deputados e empresários, para construir uma legislação que contemple a realidade do setor.

Vejo com bons olhos a parceria público-privada. Pode funcionar bem para nosso país. O empresário brasileiro é um super-herói, porque o Brasil é o único país do mundo em que

é preciso brigar contra tudo e todos para conseguir trabalhar. Eu acredito muito no Brasil, é um país maravilhoso. Mas precisa ser conduzido por pessoas que tenham vontade de que o Brasil cresça e que não empurrem o país para baixo. O Paraguai está recebendo empresários do mundo todo, inclusive brasileiros. Só em 2016, 387 indústrias deixaram de ser brasileiras e passaram a ser indústrias paraguaias. Esperamos que, em curto espaço de tempo, o nosso país possa voltar ao crescimento que merece.”

A Greca Asfaltos mantém com os clientes um compromisso com a qualidade, garantido através constantes investimentos em novas tecnologias e soluções para produtos que atendam às suas necessidades. “O ideal seria que tivéssemos uma malha rodoviária à altura do transporte rodoviário do Brasil. O que o mundo tem, o Brasil oferece em termos de tecnologia.”, diz Amadeu Greca, do Grupo Greca.

Wagner de Souza nos fala sobre sonhos e a importância da leitura, do conhecimento de diversas áreas, incluindo as ciências humanas e do aprendizado constante para um bom gestor. “Eu tenho um sonho. Eu me preparei durante uns bons anos e tenho um currículo acadêmico muito bom. Fui professor universitário durante cinco anos e tenho vontade de voltar a dar aulas porque aprendi muitas coisas ao longo da vida. Aprendi, principalmente com as dificuldades. A dificuldade torna sua mente mais aguçada, no primeiro momento você questiona, revolta, desespera. Mas, passando dessa fase, você chega ao segundo estágio, que é a fase das interpretações – ‘poderia ter feito assim’, ‘deveria ter ido por esse caminho’, ‘errei foi aqui, se tivesse tido mais paciência, se não fosse precipitado teria revertido’, ‘se tivesse aproveitado aquela oportunidade, mas desisti porque fiquei com receio’, etc. – particularmente acredito que as dificuldades e o fracasso podem ser um material muito melhor para se trabalhar do que o sucesso. Eu gostaria muito de compartilhar os meus fracassos com os mais jovens, com

aqueles que estão na universidade. Infelizmente, as nossas universidades estão formando técnicos, pessoas com cabresto, viseiras, e estão deixando de pensar, de refletir. A própria tecnologia está intimidando o pensamento – *fast food* do conhecimento. Temos aqui na empresa uma biblioteca com mais de trezentos exemplares. Eu leio e coloco à disposição para todos os colaboradores. Precisamos conhecer sobre a vida, diversificar as áreas de conhecimento, estimulando a mente com leituras sobre ciências, tecnologia, filosofia, psicologia, sociologia, artes, biologia, etc. Há milhares de informações que foram construídas e formadas ao longo dos séculos para ser estudado, avaliado, interpretado. Ao ler, você vai absorvendo esses conhecimentos e incluindo aos seus. Se o ser humano virar um robô, deixa de ser necessário. Somos bons e necessários na inferência, na criatividade, na intuição. Isto a máquina não faz.”

Cada empresa possui sua cultura e, por mais bem formulada que seja a estratégia da empresa, precisa passar com sucesso pela cultura empresarial estabelecida na organização. A cultura é o modo de ser e de fazer de uma empresa. É o modo como resolve os problemas, como lida com os colaboradores e clientes, como negocia e inova. É composta por valores éticos e morais, além de compartilhar as convicções de pessoas estratégicas da empresa. Podemos afirmar que realizar uma mudança de cultura na empresa é um dos maiores desafios dos líderes.

À medida que a empresa cresce, ganha novos desafios, contornos e complexidade, a cultura precisa ser revisitada e alinhada aos projetos futuros. Remodelar a cultura organizacional é o ponto central de qualquer programa de mudança organizacional bem sucedido.

Para as empresas não perderem a sua competitividade e alcancarem melhores níveis de rendimento, há necessidade constante de aprendizado e adaptação, obrigando a formação de estruturas mais planas e ágeis, em que os valores e a cultura organizacional possam facilmente ser percebidos e partilhados pelos que nelas trabalham. Quando há necessidade de alguma alteração na cultura da empresa, é determinante que a gestão desenvolva novas tecnologias em função de melhorar os novos conhecimentos e habilidades dos indivíduos para adaptação do novo conceito incorporado. A mudança requer um alto nível de compromisso e dedicação à nova situação.

Um aspecto muito importante para aceitação, adaptação e comprometimento com a mudança da cultura organizacional é a comunicação, através da qual, ocorre a transmissão de valores e crenças, por processos de comunicação efetivos, implementando a nova cultura da organização, que se quer em constante aprendizagem e adaptada ao novo mundo dos negócios.

O coronel Sérgio Malucelli, brilhantemente à frente da FETRANSPAR, conhecido por todos por ser incansável na busca de soluções, entendimentos, sempre pronto para apoiar e conduzir com liderança firme as necessidades do setor de cargas do Paraná, lembra-nos da importância de mantermos uma visão positiva e seguir adiante, transportando as riquezas desse continente chamado Brasil! “O pessimista já nasce perdendo, o otimista vencerá! Já passamos por várias crises e o Brasil é um país extremamente abençoado. Temos ouro, prata, cobre, zinco, manganês, terra fértil. O que precisamos é mudar a gestão do nosso país e o empresário do transporte também precisa melhorar sua gestão de forma a se atualizar e reconhecer que somos importantes para a comunidade. Mudança, renovação, inovação e muita criatividade.”

Referências

- ANDRADE, Adriana. ROSSETI, José Paschoal. Governança corporativa. 2ª. edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIUZI, Rafael Marcus [organizador]. Recursos humanos ou gestão de pessoas?: reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo. 2ª. edição. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2013.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ª. edição. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CRUZ, Renato. O desafio da inovação: a revolução do conhecimento nas empresas brasileiras. São Paulo: Senac, 2011.
- FIDELIS, Gilson José. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: uma abordagem na educação corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- GOMES, Débora Dias. MBA educação: a gestão estratégica na escola que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- GERSICK, Kelin E... [et al.]. De geração para geração. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 4ª. reimpressão.
- JR., James E. Hughes. Riqueza familiar: como manter o patrimônio por gerações. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LACOMBE, Francisco. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LODI, João Bosco. A ética na empresa familiar. 2ª. edição. São Paulo: Pioneira, 1998.



DIRETORIA FETRANSPAR

GESTÃO 2017/2020

DIRETORIA

Presidente: Sérgio Luiz Malucelli

1º Vice-Presidente: Carlos Antonio da Silva Vieira

2º Vice-Presidente: Afonso Akioshi Shiozaki

1º Diretor Financeiro: Josmar Richter

2º Diretor Financeiro: Albio Stupp

Diretores Efetivos:

- Markenson Marques dos Santos
- Marcos Egídio Battistella
- Wagner Adriani de Souza Pinto
- Jarton Fernando Sartoretto

Diretores Suplentes:

- Celso Antonio Gallegario
- Luiz Carlos Dagostini

CONSELHO FISCAL:

Conselheiros Efetivos:

- Neocir Marcante
- Volmar Sarturi
- Edis Luis Moro Conche

Conselheiros Suplentes:

- Alexandre José Ferreira Filho
- Antonio Carlos Mufato Ruyz

CONSELHO DE REPRESENTANTES

SETCEPAR - SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS NO ESTADO DO PARANÁ

Presidente: Marcos Egídio Battistella

SINDIPONTA - SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS DE PONTA GROSSA

Presidente: Josmar Richter

SETCGUAR - SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS E LOGÍSTICA DE GUARAPUAVA E REGIÃO

Presidente: Carlos Antonio da Silva Vieira

SETCAMAR - SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS E LOGÍSTICA DE MARINGÁ

Presidente: Afonso Akioshi Shiozaki

SETCSUPAR - SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS DO SUDOESTE DO PARANÁ

Presidente: Luiz Carlos Dagostini

SINDIVALE - SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS DE DOIS VIZINHOS

Presidente: Jarton Sartoretto

**SINTRATOL - SINDICATO DAS EMPRESAS DE
TRANSPORTES DE CARGAS DA MICRORREGIÃO
TOLEDO – OESTE DO PARANÁ
Presidente: Darvi Bombonato**

**SINTROPAR - SINDICATO DAS EMPRESAS
DE TRANSPORTE DE CARGAS E LOGÍSTICA
DO OESTE DO PARANÁ
Presidente: Wagner Adriani de Souza Pinto**

**SINDIFOZ - SINDICATO DAS EMPRESAS DE
TRANSPORTES DE FOZ DO IGUAÇU
Presidente: Celso Gallegario**

**SEGUIPAR - SINDICATO DAS EMPRESAS E
PROPRIETÁRIOS DE SERVIÇOS DE AUTOSOCORRO,
REMOÇÃO E RESGATE DE VEÍCULOS E DE
IÇAMENTO ATRAVÉS DE GUINCHOS E GUINDASTES
DO ESTADO DO PARANÁ
Presidente: Claudio Andreatta**



Patrocinadores

